

4. Comprender las implicaciones de la diversidad de tipologías de empresas familiares.
5. Identificar los estereotipos y mitos que suelen rodear el concepto de empresa familiar y valorarlos críticamente.
6. Reconocer los puntos fuertes asociados a las empresas familiares.

I. ¿QUÉ ES LA EMPRESA FAMILIAR (EF)? DEFINICIONES Y Matices

Las empresas familiares son el tipo de organización prevalente en la economía de la gran mayoría de los países. Los estudios existentes sitúan el porcentaje de empresas familiares entre el 70 y el 95% del total de empresas (ZELLWEGER, 2017). No obstante, cualquier aproximación a su estudio se encuentra con multitud de definiciones, muchas veces con matices diferentes, que hacen difícil comparar su peso e importancia en la economía, y que constituyen una primera barrera para comprender exactamente de qué tipo de organizaciones estamos hablando y explicar las razones de su comportamiento o de sus problemáticas específicas (DÍAZ-MORIANA et al., 2019).

En este capítulo abordaremos el modo en que se ha tratado de definir y clasificar a las empresas familiares, identificando los rasgos comunes que deben tener para ser clasificadas como familiares, pero sin perder de vista que existe una enorme variedad de empresas, con características e idiosincrasia muy diferente.

La definición de la empresa familiar es un tema ampliamente tratado y discutido, pero también controvertido. No hay definiciones unánimemente aceptadas, aunque existe un cierto consenso sobre las características y aspectos diferenciales que suelen utilizarse para distinguirlas de las empresas no familiares (DÍAZ-MORIANA et al., 2019).

1. CRITERIOS GENERALMENTE ACEPTADOS

La mayor parte de las asociaciones, investigadores, profesionales o instituciones interesadas en la empresa familiar coinciden en mencionar tres criterios que son útiles para identificarlas y diferenciarlas de las empresas no familiares. De manera sucinta, estos tres criterios son (ZELLWEGER, 2017; IEF, 2015):

1. El control de la propiedad debe estar en manos de una familia.

2. La familia asume o participa en la toma de decisiones y la gestión de la empresa.
3. Existe un deseo de traspasar la propiedad y el control a las siguientes generaciones, con el fin de perdurar a lo largo del tiempo.

Estos tres criterios son ampliamente aceptados y, en cierto modo, forman parte de las definiciones propuestas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) (actualmente conocido como *European Family Business-EFB*), el *Board* del *Family Business Network* (FBN) y el propio Instituto de Empresa Familiar (IEF), entre otros.

Sin embargo, a pesar de su amplio reconocimiento, su utilización y concreción no está exenta de problemas. Existen diferentes puntos de vista con respecto a cuáles deben ser los umbrales mínimos que se deben alcanzar en cada uno de estos criterios para que una empresa sea considerada como familiar o no familiar. Asimismo, tampoco existe una posición claramente definida respecto a cuántos de estos criterios deben cumplirse simultáneamente para dar cómo válida la clasificación de una empresa como familiar.

1.1. El criterio de la propiedad

La aplicación del criterio de propiedad exige, al menos, establecer qué porcentaje o peso debe tener la familia en el capital de la empresa, y si esta participación debe ser directa o puede ser también indirecta. En las definiciones propuestas por el EFB o el FBN se establece que la familia propietaria debe poseer la mayoría de los votos para controlar la empresa. En el caso de las empresas cotizadas, estas definiciones suelen rebajar el requisito de control a la posesión al 20% o 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social. Se entiende en este caso que el resto del capital se encuentra suficientemente disperso para que una participación el 25% permita dominar los órganos de control (IEF, 2015; ZELLWÉGER, 2017). Estas definiciones incluyen tanto las participaciones directas como las indirectas para realizar esta valoración.

Debe tenerse en cuenta que, dependiendo de la estructura de capital, el porcentaje de votos que confiere el control suficiente de una empresa puede situarse por debajo del 50%, lo cual añade complejidad a la clasificación (ZELLWÉGER, 2017).

Otro aspecto que debe clarificarse es qué se entiende por familia propietaria. En las definiciones mencionadas, así como en la legislación espa-

ñola¹, se refiere a la familia propietaria como *la persona o familia que fundó la empresa (o bien las personas o familias que en algún momento hubiesen adquirido el capital social de la empresa y sean sus accionistas actuales), incluyendo sus cónyuges, descendientes o colaterales de hasta segundo grado* (GALLEGO, 2012). Esta definición pretende ofrecer una visión amplia del carácter familiar, pero deja abiertas algunas consideraciones que no pueden ser resueltas sin tener un conocimiento más profundo de las intenciones de perdurabilidad y transferencia entre generaciones de los actuales propietarios.

Por ejemplo, existen muchas empresas que están controladas por una única persona², a menudo fundadora de la empresa, miembro del equipo fundacional o simplemente poseedora de las acciones a través de su compra, que controla la mayoría de los derechos de voto, algunas veces participando junto a otros socios minoritarios (sin vínculos familiares) y otras veces en solitario (el 100% del capital). Además, estas personas (y eventualmente sus socios) participan activamente en la gestión de las empresas. En principio estas empresas cumplen con los requisitos definitorios como empresa familiar, sin embargo, la clasificación de estas empresas como familiares no está exenta de controversia pues, sin más información, es arriesgado atribuir a estos casos un deseo de transmisión del control de la empresa a las siguientes generaciones de la familia del accionista dominante. Si su intención es vender o liquidar la empresa en el futuro, ¿deberían ser consideradas familiares? Al no disponer de una respuesta consensuada a esta pregunta puede establecerse, de manera pragmática, un criterio inclusivo o exclusivo en función de los objetivos que se persigan.

Por otro lado, con el paso de los años, algunas empresas fundadas por varios socios experimentan procesos de sucesión generacional y se encuentran con varios grupos familiares participando en el capital y en la gestión de las empresas. Quizás ninguno de ellos alcance la mayoría del capital, pero las familias propietarias en su conjunto sí lo hacen. El caso de las empresas «multifamiliares» abre un nuevo debate definitorio que no ha sido resuelto de manera consensuada todavía (CHRISMAN et al., 2021).

1. Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del IRPF y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio, modifica el art.4.8.2 de la LIP.
2. Según los datos del Observatorio GECE a partir de la información disponible en SABI, en el año 2017, un 53% de las sociedades mercantiles en España tenía un único propietario (OBSERVATORIO GECE, 2019) y en el año 2020, un 58,6% tenían un accionista dominante que a su vez era administrador único de la empresa (OBSERVATORIO GECE, 2022).

1.2. El criterio de la participación en el gobierno o la gestión

Las definiciones más comúnmente aceptadas indican que, además del criterio de control de los derechos de voto, la familia empresaria debe estar involucrada en la gestión o el gobierno de la compañía mediante la presencia de un miembro o un pariente de la familia en los órganos de gobierno o gestión (ZELLWEGER, 2017).

Este criterio es determinante para distinguir cuándo se está hablando de familias inversoras o de familias empresarias. En el primer caso, las familias participan en la propiedad asumiendo el riesgo de su inversión, pero no participan en la gestión de la organización, limitando su riesgo y su responsabilidad a la de cualquier accionista. En el caso de las familias empresarias, además de asumir un riesgo de inversión, asumen la responsabilidad de gestionar el negocio, involucrándose en órganos de gobierno corporativo (administrador único, administradores mancomunados, administradores solidarios, o miembros del consejo de administración), o en órganos de dirección (dirección general, equipo directivo, etc.). En este criterio, se interpreta que uno o varios miembros de la familia deben asumir responsabilidades clave en el control de la empresa, el cumplimiento de sus obligaciones, la definición y la implementación de la estrategia.

En España este último rol resulta, además, fundamental para que la administración considere a la empresa como familiar. Concretamente, se establece que el patrimonio debe estar afecto a la actividad empresarial de la familia a efectos de aplicar bonificaciones en el IRPF, en el impuesto de patrimonio y/o en el de sucesiones y donaciones (GALLEGO, 2012).

En general, no suele exigirse que el miembro (o los miembros) de la familia que asumen estos roles deban ser, necesariamente, accionistas de la empresa. Asimismo, se suelen aceptar grados de consanguinidad con los accionistas de hasta segundo grado, incluyendo el cónyuge.

1.3. El criterio de la perdurabilidad intergeneracional

El criterio del deseo de transmisión del control de la propiedad y de la empresa a las siguientes generaciones familiares constituye el más determinante y clarificador para definir el carácter familiar de una empresa (ZELLWEGER, 2017), ya que se asocia a un componente de intención y comportamiento. No obstante, es un criterio poco utilizado por la dificultad de acceder a la información necesaria para conocer la posición de la familia al respecto.

En algunos casos, la presencia de miembros de diferentes generaciones familiares en la propiedad o en la gestión de la empresa es un indicador claro de que la familia empresaria apuesta por la transmisión del control más allá de la generación fundadora. En otros casos, la edad de la empresa, acompañada de vínculos de consanguinidad entre hermanos o primos, puede servir también para aproximar la intención de transferencia intergeneracional. Sin embargo, es difícil hacer estas interpretaciones cuando las empresas se encuentran todavía en su primera generación y no existen otras evidencias claras de la intención de transmisión intergeneracional.

Como se ha adelantado, además, es el más próximo a la interpretación de la empresa familiar en función de su comportamiento o de la autopercepción o autodefinición por parte de sus miembros (que se describen en los siguientes apartados).

2. EL CRITERIO DE COMPORTAMIENTO

Otra corriente clasificatoria prefiere centrar la atención sobre los valores, la cultura y los comportamientos que habitualmente caracterizan a las empresas familiares. Este enfoque exige conocer con detalle el funcionamiento interno de la empresa. Por ello, es un criterio de clasificación poco utilizado en el ámbito académico.

La cultura y el comportamiento de las empresas familiares suele asociarse a valores relacionados con el compromiso de los propietarios y miembros de la familia con la supervivencia y perdurabilidad de la empresa, la visión a largo plazo, más allá del horizonte de la generación familiar que se encuentra al mando, la existencia de un abanico de objetivos amplio que incluye aspectos financieros y no financieros (p.e. el bienestar de la familia propietaria, el bienestar de los empleados de la empresa, la reputación de la empresa, su impacto en la sociedad, etc.), el espíritu de sacrificio en las etapas complejas y la resiliencia ante las dificultades, la fuerte dedicación al negocio y la identificación con el mismo como una parte intrínseca de la vida y desarrollo de la familia.

Un concepto asociado a estos comportamientos es el denominado «*familiness*» o familiaridad (HABBERSHON, WILLIAMS y MACMILLAN, 2003; CHRISMAN et al., 2003), que refleja el grado de influencia de la familia (por su involucración e interacción) en los recursos de la empresa, las ventajas y desventajas asociados a esto. Las empresas muy impregnadas de esta influencia familiar son identificadas como el objeto de análisis de los interesados en la empresa familiar.

Otro concepto que se ha relacionado con el comportamiento y la involucración familiar en las empresas familiares es la escala F-PEC propuesta

por ASTRACAN, KLEIN y SMYRNIOS (2002). En esta escala se establece que, en las empresas familiares, las familias propietarias ejercen su influencia a través del (P) poder en la toma de decisiones, la (E) experiencia transmitida a través de las generaciones, y la (C) cultura y los valores familiares que impregnan la organización.

3. EL CRITERIO DE AUTOPERCEPCIÓN

A falta de conocimiento sobre las características o comportamientos específicos de las empresas, muchos investigadores optan por aplicar un criterio basado en la autopercepción declarada por alguna de las personas clave en la empresa, como por ejemplo el accionista principal, algún representante del gobierno corporativo o de la dirección.

La obtención de la autopercepción como empresa familiar suele obtenerse a través de cuestionarios en los que (en algunos casos) se ofrece una definición comportamental o de estructura (propiedad y dirección) y se pregunta al encuestado si definiría su empresa como una «empresa familiar».

La gran ventaja de esta clasificación es su facilidad clasificatoria, que puede ofrecer estimaciones interesantes a través de muestras de la población. Sin embargo, las definiciones empleadas para obtener el dato (si se ofrecen) no son siempre homogéneas, de modo que los diferentes estudios pueden arrojar realidades diferentes y su fiabilidad y comparabilidad se reduce considerablemente.

4. PROPUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Dado que la propiedad y la participación en órganos de gobierno o dirección son variables visibles, que pueden estudiarse a través de datos publicados u oficiales, el uso de estos criterios parece adecuado y conveniente para mantener una cierta homogeneidad de criterios. Estos criterios forman parte de la perspectiva estructural que se apoya en relaciones legales que vinculan la familia con la empresa (BRANNON, WIKLUND y HAYNIE, 2013).

Con respecto al deseo de perdurabilidad o la existencia de contextos con una idiosincrasia familiar, dicha intención puede intuirse o inducirse en los casos en los que hay varios miembros de una (o más) familia(s) implicados en la propiedad y en la gestión, sobre todo cuando pertenecen a generaciones familiares diferentes ya que esto refleja la ocurrencia de transiciones generacionales previas o en curso. Estos aspectos están relacionados con una visión transaccional, en la cual diferentes miembros de una familia

generan un sentimiento de identidad con la empresa y comparten su historia y el enfoque de su desarrollo futuro (KOERNER y FITZPATRICK, 2002).

A partir de esta doble perspectiva, elaboramos la siguiente tabla (Tabla 1) que recoge las diferentes contingencias para clasificar el tipo de empresa que en cada caso podría corresponderse mejor.

Tabla 1. Contingencias probables y posible clasificación de las empresas

Propiedad. Quién tiene el % de votos que confiere control	Gestión (Participación en la gestión/gobierno)	Deseo de Transmisión	Interpretación
Una única persona	Solo propiedad. No participa en la gestión.	Sí	Familia inversora a largo plazo
		No	Inversor individual a corto plazo
	Órganos administración y/o dirección (solo presencia de la persona accionista)	Sí	Empresa potencialmente familiar
		No	Empresa no familiar
	Órganos de administración y/o dirección (presencia de otros miembros de la familia del accionista)	Sí	Empresa familiar
		No	Empresa familiar
Varios socios individuales (sin vinculación familiar) sin posiciones mayoritarias (individuales)	Solo propiedad. No se participa en la gestión.	Sí	Familias inversoras a largo plazo
		No	Inversores individuales a corto plazo
	Órganos administración y/o dirección (solo presencia de accionistas)	Sí	Empresa potencialmente (multi)familiar
		No	Empresa no familiar

Propiedad. Quién tiene el % de votos que confiere control	Gestión (Participación en la gestión/gobierno)	Deseo de Transmisión	Interpretación
	Órganos de administración y/o dirección (presencia de otros miembros de las familias de los accionistas)	Sí	Empresa (multi)familiar
		No	Empresa (multi)familiar
Varios miembros de una misma familia	Solo propiedad. No se participa en la gestión.	Sí	Familia inversora a largo plazo
		No	Familia inversora a corto plazo
	Órganos administración y/o dirección (uno o varios miembros de la familia propietaria)	Sí	Empresa Familiar
		No	Empresa Familiar
Varios miembros de diferentes familias	Solo propiedad. No se participa en la gestión.	Sí	Familias inversoras a largo plazo
		No	Familias inversoras a corto plazo
	Órganos administración y/o dirección (uno o varios miembros de familias accionistas)	Sí	Empresa multifamiliar
		No	Empresa multifamiliar

Fuente: Elaboración propia.

II. TIPOS DE EF-FUENTES DE HETEROGENEIDAD

Más allá de la determinación de qué requisitos mínimos debe cumplir una empresa para ser clasificada como familiar, el estudio de las empresas familiares ha destacado la importancia de reconocer la enorme heterogeneidad existente entre ellas. No es posible hablar de la empresa familiar como un conjunto homogéneo de organizaciones porque son muchos los factores que influyen en sus problemáticas, comportamientos y orientaciones.