

# La continuidad de la empresa familiar

**Rut GONZÁLEZ HERNÁNDEZ**

Abogada

León

**Resumen:** En los últimos tiempos el estudio por la empresa familiar ha despertado el interés del gobierno, de la universidad y del propio ámbito empresarial. Las empresas familiares componen el 70%-75% de las empresas en España, por lo que tienen un gran peso en la sociedad y en la economía nacional. El problema al que se enfrentan estas empresas es el de su continuidad; tan sólo un 30% sobrevive en la 2ª generación, y un 15% en la 3ª.

**Abstract:** Recently, the study of family companies has raised the interest from the Government, the University and the managerial's world. Family companies make up 70%-75% of all the companies in Spain, therefore they have a great importance in the Spanish society and economy. These companies face up to the problem of continuity, only 30% outlast in the 2<sup>nd</sup> generation, and 15% in the 3<sup>rd</sup>.

**Palabras clave:** Empresa familiar, relaciones familiares, planificación, proceso de sucesión, éxito, continuidad, fundador, capitulaciones matrimoniales, protocolo familiar, testamento del empresario.

**Keywords:** Family Company, family relationship, planning, proceeding of inheritance, success, continuity, founder, marriage settlement, family protocol, manager's will.

## Sumario:

- I. Introducción.**
- II. Etapa inicial. Mecanismos preventivos.**
- III. El protocolo familiar.**
- IV. Las capitulaciones matrimoniales.**
- V. El testamento del empresario.**
- VI. Conclusiones.**
- VII. Bibliografía.**



## I. INTRODUCCIÓN

El problema de las empresas familiares no está en su nacimiento sino en el de su continuidad, que es realmente el objetivo y el fin último de la misma.

Conocido es en el ámbito de la empresa el lema de que “el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran”<sup>1</sup>, para respaldar el porcentaje tan alto de mortalidad que existe en la 3ª generación de estas empresas.

Numerosas definiciones se han dado acerca de lo que puede entenderse por empresa familiar pero no es objeto de estas líneas analizar cada una de ellas, simplemente concluir que para que pueda considerarse empresa familiar, la familia tiene que controlar la propiedad y la dirección. Lo que realmente caracteriza a la empresa familiar es precisamente el factor familia, estando sujeta a la evolución de la propia familia, condicionando las principales decisiones y acciones que se tomen. Una exitosa empresa familiar tendrá detrás unas buenas relaciones familiares, en la que los miembros estén unidos por una causa común. La peculiaridad en estas empresas es que familia y empresa van unidas y casi con total seguridad se podría aseverar que no hay familia empresarial que no tenga conflictos.

Por otra parte, no hay que identificar empresa familiar con pequeña o mediana empresa, puesto que hay grandes empresas que son familiares, a título de ejemplo basta citar a *Borges* o *Pikolin* en España; algunas de estas empresas han triunfado a nivel internacional como son el caso de *Lladró*, *Porcelanosa* o *Freixenet*.

La familia es la primera organización humana que se conoce, de igual modo que la empresa familiar es quizás la forma más antigua de organización empresarial. Desde sus inicios la empresa nace en el seno de la propia familia aunque el concepto de familia ha evolucionado mucho en los últimos tiempos. El modelo tradicional de familia está compuesto por el matrimonio e hijos, desde

---

<sup>1</sup> GALLO, M.A., *La sucesión en la empresa familiar*, Barcelona 2004, p.14.

hace algunos años han aparecido nuevos modelos de familia, originando una pluralidad de grupos como explica Juan Corona<sup>2</sup>.

La amenaza a la que se enfrenta la empresa familiar es la de su transmisión, convirtiéndose en la fase crucial del ciclo de vida de las empresas, precisamente porque como ya se ha manifestado anteriormente la familia añade complejidad al tema. Una sucesión mal planeada además de acabar con la empresa puede destruir a la familia pero desafortunadamente todavía hay empresas que no tienen un plan de sucesión con los inconvenientes que ello conlleva.

La finalidad que se pretende con lo que a continuación se va a desarrollar es exponer los mecanismos preventivos que existen para facilitar el proceso de sucesión y la continuidad de la empresa, sin que el cambio generacional suponga *a priori* un escollo; y como con una buena planificación se pueden anticipar circunstancias que son peligrosas para la supervivencia de la empresa.

## II. ETAPA INICIAL

No existe una empresa igual ni una familia idéntica, por lo que no se puede hablar de generalidades, los mecanismos habrá que adaptarlos a cada empresa según sus características y circunstancias concretas.

En muchas de estas empresas sí se advierten, sin embargo, unos denominadores comunes; en las primeras etapas son dirigidas única y exclusivamente por el fundador. En la primera generación existe el “yo”, y la empresa misma se identifica con él. El fundador de la empresa ha ejercido un control absoluto sobre la misma, tomando las decisiones de una forma autoritaria, tienen necesidad de control y de poder y dependencia psicológica respecto a la actividad que desarrollan. Suelen ser personas que se han forjado a si mismo, ejercen de *pater familias* en la propia familia y en la empresa, han vivido por y para la empresa y están acostumbrados a no consensuar, por lo general, y en el ámbito empresarial son reacios a la entrada de personas ajenas a la familia. Por otra parte, son personas que inicialmente les cuesta delegar<sup>3</sup>. Esta forma de dirigir y gestionar la empresa

---

<sup>2</sup> En contraposición al modelo tradicional de familia, llamado familia nuclear y compuesto por matrimonio e hijos han aparecido nuevos modelos de familia: las familias no reproductivas, familias monoparentales, familias de homosexuales, familias separadas (familias neolocales, transnacionales, de fin de semana y legalmente separadas) y familias reconstituidas. Véase CORONA, J., *Manual de la empresa familiar*, Barcelona 2005, p.50.

<sup>3</sup> Como dice Gallo para ser un buen “profesional” en la empresa además de otra serie de actitudes tiene que saber delegar buena parte de la acción en otras personas. Véase GALLO, M.A., *La empresa familiar*, o.c., p.79.

puede que no les funcione, y que ocasione conflictos en la 2ª generación, (que es la llamada propiedad de hermanos), y en la 3ª (el consorcio de primos).

Por otra parte, hay numerosos casos en que los propios bienes del propietario de la empresa están ligados a la empresa, y sus ingresos están condicionados por la gestión de la misma, incrementando su dependencia.

En contraposición con lo que ocurre en España, en Francia o Alemania el fundador no es miembro de la empresa familiar.

Como ocurre en la vida cotidiana una persona cuando contrae matrimonio piensa que es para toda la vida y no se plantea que pueda producirse una ruptura pero la realidad demuestra que las separaciones y divorcios están a la orden del día, y en unos porcentajes muy altos. De igual modo, todos queremos ser útiles el mayor tiempo posible y cuando somos jóvenes pensamos que el momento de nuestro retiro está aún lejano. Habitualmente, no queremos hacernos a la idea que llegará un día que no estemos aquí y a veces desgraciadamente antes de lo que pudiéramos imaginar, y sin haberlo previsto.

Por todo lo expuesto, hay que disponer de los mecanismos preventivos que permitan anticiparnos a las circunstancias que se puedan presentar para poder gestionarlas de la mejor manera posible, persiguiendo el fin último de la empresa, que es el de su continuidad. Estos mecanismos son el protocolo familiar, las capitulaciones matrimoniales y el testamento del empresario, y que pasamos a desarrollar a continuación.

### III. EL PROTOCOLO FAMILIAR

Se trata de un documento a través del cual los integrantes de la familia titular de la empresa se proponen encauzar los problemas que pueden afectar a su continuidad, con la previsión de cláusulas cuyo alcance se pretende que obliguen también a sus sucesores<sup>4</sup>.

Podría decirse que es el documento marco de la empresa en el que está reflejada la “normativa” por la que se va a regular, convirtiéndose en la piedra angular de la organización de la empresa familiar.

La principal finalidad del protocolo familiar es facilitar la continuidad de la empresa. Con este documento se solucionan y evitan muchos problemas.

---

<sup>4</sup> CORONA, J., *Manual de la empresa familiar*, Barcelona 2005, p. 46.

No existe un protocolo tipo sino que hay que redactarlo atendiendo a las circunstancias concretas de cada empresa.

Los conflictos que surjan dentro de la empresa no pueden irse solucionando sobre la marcha, hay que anticiparse a ellos y tenerlos previstos para que todos los miembros de la empresa familiar sepan en todo momento a qué atenerse.

En el protocolo familiar se suele incluir un plan de sucesión; de esta manera se planifica la sucesión y constituye una pieza fundamental de las empresas familiares con éxito.

#### **IV. LAS CAPITULACIONES MATRIMONIALES**

Las capitulaciones matrimoniales son un contrato o acto jurídico de derecho de familia en cuya virtud los cónyuges o futuros cónyuges estipulan las reglas por las que se regirá la organización económica de su matrimonio<sup>5</sup>.

Están reguladas en nuestro ordenamiento y suelen limitar, modificar o sustituir el sistema legal previsto en el código civil o derecho foral, salvaguardando las normas básicas de carácter imperativo. El momento de otorgarlas puede ser antes o después del matrimonio.

La finalidad de las capitulaciones es además de pactar el régimen de la separación de bienes, evitar que la empresa familiar se vea afectada por un proceso de divorcio del propietario o de sus herederos. A la hora de otorgarlas se deberá respetar el interés de la empresa, siguiendo la línea mantenida a este respecto en casos anteriores.

El régimen económico más aconsejable y defendible es el de la separación de bienes, en el cual existen dos patrimonios separados y a cada cónyuge se la reconoce la propiedad, el goce, la administración y la disposición de los bienes propios. Se protegen los intereses de cada parte y se definen los derechos de una parte sobre la propiedad del otro. Mediante este régimen se mantienen los patrimonios separados, no se forma un patrimonio común, que luego haya de ser objeto de liquidación. Al no existir ganancias comunes, si se extingue el matrimonio no habrá nada que repartir y la empresa se mantiene dentro de la línea de sangre; se trata de preservar el patrimonio empresarial familiar. Si este régimen no se ha pactado nos podemos encontrar ante el caso de que tengamos que reembolsar el valor de las nuevas participaciones adquiridas durante

---

<sup>5</sup> Definición que da Roca. Véase LÓPEZ, A.M.; MONTÉS, V.L., y ROCA E., *Derecho de familia*, Valencia 1997.

la vigencia del matrimonio. También puede ser el caso de que al fallecer el empresario, su cónyuge herede participaciones, por las que se pueda hacer con un control importante de la empresa.

Las capitulaciones matrimoniales para que cobren sentido han de ir seguidas de una adecuada planificación testamentaria.

Sin embargo, todavía en nuestros días nos encontramos ante casos de empresarios que no han otorgado capitulaciones matrimoniales y están casados en régimen de gananciales, y algunos de ellos se han dado cuenta de los inconvenientes que conlleva cuando los hechos han ocurrido.

## V. EL TESTAMENTO DEL EMPRESARIO

El testamento permite asegurar la voluntad del empresario. A falta de testamento es la ley la que determina el orden de suceder, y puede ser que no respete la voluntad del empresario ni sea la más adecuada a los intereses de la empresa familiar. De ahí radica la importancia de la sucesión testada, de lo contrario la sucesión intestada puede suponer un grave riesgo para la continuidad de la empresa. El testamento es un negocio jurídico, unilateral, individual, personalísimo, dispositivo, mortis causa, formal o solemne y esencialmente revocable.

El testamento del empresario se ha utilizado en varias ocasiones como medio para transferir la propiedad de la empresa a la esposa e hijos. En opinión de Rodríguez Alcaide, el testamento nunca debe utilizarse como un elemento para transferir la propiedad, si no hay planes de sucesión al menos disponer de un fideicomiso<sup>6</sup>. Aunque la sucesión intestada puede infringir un grave riesgo para la empresa, todavía hay fundadores de empresas familiares que mueren sin testamento.

En la sucesión testada, el testador no puede disponer de la legítima, por habérsela reservado la ley a los herederos forzosos<sup>7</sup>. Habiendo hijos constituye esta legítima los 2/3 de la herencia, pudiendo el testador disponer de una de las dos partes de la legítima para mejora pero aplicada a sus hijos. Por lo tanto, la disposición del testador es muy relativa, puesto que tiene que hacer un reparto igualitario de los bienes entre sus hijos, sólo se le permite hacer una disposición con el tercio de mejora aunque con una imposición legal, puesto que sólo se puede mejorar entre los hijos.

---

<sup>6</sup> Véase RODRIGUEZ ALCAIDE, J.J., *La familia empresarial*, Córdoba 2001, p. 170.

<sup>7</sup> Véase artículo 807 del Código Civil.

Este reparto igualitario entre los hijos, en la actualidad más que una protección a los hijos, que parece que esa fue la idea del legislador cuando se redactó el código civil, es una limitación a la facultad de disposición del testador, que dentro del ámbito de la empresa familiar puede tener mayores agravantes, al tener una relación tan estrecha el patrimonio empresarial y la familia.

El cónyuge viudo tiene derecho, si concurre a la herencia con los hijos, al usufructo del tercio de mejora, a falta de descendientes, y si concurre con ascendientes, tendrá derecho al usufructo de la mitad de la herencia, y a falta de descendientes y ascendientes tendrá derecho a los dos tercios de la herencia.

La herencia del cónyuge viudo siempre es en usufructo aunque los herederos pueden satisfacer al cónyuge su parte de usufructo, bien mediante una renta vitalicia, los productos de determinados bienes o un capital en efectivo, según establece el artículo 839 del código civil.

La relevancia que tiene la figura del cónyuge viudo no es para desmerecerla, puesto que ocupa el tercer lugar de los herederos forzosos, en la sucesión intestada hereda por delante de los colaterales y tiene derecho al usufructo de la parte de la herencia que le corresponda según los casos pero cabe plantearse qué supone realmente este derecho de usufructo del cónyuge viudo, o más bien, qué consecuencias tiene para la herencia. En la práctica lo que supone es un retraso para la sucesión porque aunque el cónyuge carezca de la nuda propiedad mientras tenga el usufructo, la disposición de los bienes por parte de los herederos está limitada por ese derecho del cónyuge viudo y los bienes afectos al pago de dicho usufructo.

Llevado al ámbito de la empresa familiar este retraso de la sucesión afecta indudablemente a la propia empresa, la transmisión de la misma queda afectada, de ahí la suma importancia de los planes de sucesión y de los protocolos familiares.

La sucesión testada le permite al testador además de disponer de su patrimonio hacer su partición. El testamento del empresario es un instrumento de previsión de la continuidad de la empresa.

Conviene iniciar pronto la planificación de la sucesión, ya que se trata de un proceso progresivo que puede durar varios años y que pasa por diferentes etapas. Gallo diferencia las siguientes etapas en el proceso de sucesión: preparación de los sucesores, desarrollo de la organización, desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia y la jubilación y retiro del predecesor.

Los fundadores suelen retrasar la sucesión por varios motivos, y que son principalmente los siguientes:

- No aceptación de la muerte.
- No aceptación de la pérdida progresiva de facultades (físicas y psíquicas).
- El dilema psicológico de la última etapa de su vida.
- El temor a perder el “status social” alcanzado.
- El temor a perder la “situación económica” alcanzada.
- El temor a perder el “trabajo”, ya no tiene nada que hacer.
- El temor a perder su obra- símbolo” y su identidad personal.

La realidad a la que se enfrenta el empresario es la transferencia de la propiedad y la gestión, que ha mantenido durante años y que ahora va a perder, o lo que es lo mismo, va a soltar las riendas.

El proceso de sucesión es complejo porque por un lado existe el miedo del fundador a soltar las riendas, y por otro, el temor de la próxima generación a asumir la responsabilidad de la empresa; y a veces se añade la lucha entre los hermanos o generaciones.

Para garantizar el proceso de sucesión, este debe figurar en un plan de sucesión. La responsabilidad de un plan de sucesión es del empresario y debe afrontarse como una necesidad para familia y empresa.

Las empresas que han conseguido superar con éxito el proceso de sucesión son aquellas que han antepuesto los intereses de la empresa a los intereses de la familia. No quiere decir que no se tomen en cuenta los intereses de la familia pero en su justo equilibrio<sup>8</sup>.

## VI. CONCLUSIONES

Las empresas familiares longevas exitosas han sido capaces de planificar y prever con suficiente antelación aquellos hechos que podían poner en peligro la continuidad de la empresa, uno de los mayores problemas a los que se enfrenta. Para ello, ha existido una planificación sucesoria por parte del sucesor, han sabido superar los avatares de las crisis matrimoniales de sus miembros componentes y las disputas entre ellos, y han sabido separar el patrimonio empresarial y familiar.

---

<sup>8</sup> Está opinión la mantiene Francisco Javier Llanos Riera en *Claves para la continuidad de la empresa familiar*.

El mercado es cada vez más competitivo y las empresas familiares no son ajenas a él, por lo que tienen que adaptarse a los cambios e innovar en todos los sentidos, incluido el organizativo, que de otra manera no serán exitosas.

Para el profesor Gallo una empresa familiar exitosa, que ha logrado superar varios cambios generacionales toma como punto de partida cinco valores que la investigación ha denominado valores ELISA, que son los siguientes:

- Excelencia que las personas de la familia promueven en los productos, servicios, procesos de operaciones, y en las tecnologías empleadas.
- Laboriosidad de los miembros de la familia, que hacen su trabajo “de sol a sol” y con intensidad.
- Iniciativa. Disposición para la evolución de todo aquello que por madurar pierde actualidad. Decisión de emprender permanentemente.
- Sencillez en el comportamiento interno y externo. Low profile.
- Austeridad, que no se confunde con pobreza sino que es saber destinar los recursos al mejor cumplimiento de la función social de la empresa familiar.

A estos hay que añadir cuatro grupos de principios relacionados con el gobierno y que son los siguientes:

- El poder como servicio.
- La transmisión responsable de la propiedad.
- La empresa familiar como comunidad de personas.
- Miembros de la familia unidos y comprometidos

## VII. BIBLIOGRAFIA

- CORONA, J., *Manual de la empresa familiar*, Barcelona 2005.
- GALLO, M.A., *La sucesión en la empresa familiar*, Barcelona 2004.
- DIEZ-PICAZO, L., y GULLON, A., *Sistema de derecho civil*, Madrid 1998, vol. IV.
- LÓPEZ, A.M.; MONTÉS, V.L., y ROCA, E., *Derecho de familia*, Valencia 1997.
- RODRIGUEZ ALCAIDE, J.J., *La familia empresarial*, Córdoba 2001.
- VVAA., *La empresa familiar 4*, Publicaciones de la Cátedra de empresa familiar, Universidad de Navarra, Pamplona 1993.
- VVAA., *Claves para la continuidad de la empresa familiar*, Comunicación, aspectos económicos y jurídicos, Federación asturiana de empresarios, Asturias 2006.
- VVAA., *Gestión de la empresa familiar*, Madrid 2007.