

# Capital intelectual, protocolo y empresa familiar

**José Manuel SAIZ ÁLVAREZ**  
Universidad Antonio de Nebrija  
Madrid

**Resumen:** El capital intelectual es clave para la supervivencia y el logro de liderazgo sostenible en el tiempo para la empresa familiar. A lo largo de este trabajo se estudian las implicaciones del capital intelectual en la empresa familiar, así como la importancia de la firma de un buen protocolo familiar que evite la pérdida de posiciones de liderazgo de la empresa que pueden incluso derivar en problemas de supervivencia a medio plazo.

**Palabras clave:** Empresa familiar, Liderazgo, Emprendedor, Protocolo familiar, Capital intelectual, Beneficio, Competitividad, Tecnología, Costes, Dividendo.

**Abstract:** The intellectual capital is key for the survival and the achievement of sustainable leadership over time for family businesses. Along this work there are studied the implications of the intellectual capital in the family business, as well as the importance of a good family protocol that avoids the loss of positions of company's leadership that can even derive in medium-term survival problems.

**Keywords:** Family Business, Leadership, Entrepreneurship, Family Protocol, Intellectual Capital, Profit, Competitivity, Technology, Costs, Dividend.

## Sumario:

- I. **Introducción.**
- II. **¿Qué se entiende por empresa familiar?**
- III. **¿Son deseables los protocolos familiares en la sucesión?**
- IV. **La importancia de la fidelización del capital intelectual en la empresa familiar.**
- V. **Conclusiones.**



## I. INTRODUCCIÓN

El entorno socioeconómico de la empresa familiar actual se caracteriza por tener que hacer frente, con independencia de la fase del ciclo económico en el que nos encontremos, a períodos de crisis y de fuertes turbulencias económicas y financieras, una creciente complejidad en el análisis de escenarios para la correcta toma de decisiones, una mayor incertidumbre en un contexto cada vez más globalizado, y un creciente grado de competencia entre instituciones tanto para lograr posiciones de liderazgo, como, en algunos casos, para la mera supervivencia. De ahí que se pueda concebir a la empresa actual dentro de un enfoque organicista caracterizado por la rápida mutación en el tiempo para adaptarse a nuevos entornos altamente competitivos, su rápido crecimiento y desarrollo, así como la generación de nuevas empresas a partir de la empresa-matriz, tal y como es propio de los plioposios positivos <sup>1</sup>.

En el mundo empresarial actual, la empresa familiar tiene una importancia fundamental, al ser la inmensa mayoría Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPYME), al constituir la base sobre la cual se asienta la creación de empleo y la generación de riqueza de una economía. A pesar de este hecho, sin embargo, las ayudas a la empresa familiar y a las MiPYME son comparativamente más reducidas que las otorgadas a las grandes empresas por parte de las Administraciones Públicas. Situación que no es deseable que se mantenga a medio y largo plazo si se desean reducir las elevadas tasas de desempleo actual, al ser el mercado, y en gran medida las MiPYME, el principal soporte de creación de empleo tanto en la Unión Europea (UE) como en otros bloques comerciales del mundo.

Dentro de este proceso de crecimiento y mutación constante de la empresa, tiene una importancia fundamental el capital intelectual que trabaja en las mismas, sobre todo cuando se realiza una externalización de servicios (*out-*

---

1. Un plioposio, en terminología de Machlup, se caracteriza por la facilidad que tiene una industria o sector de actividad para dejar entrar a nuevas empresas en él. La distinción entre plioposio positivo (creación de nuevas empresas, ya sea por incubadoras o por la división de las ya existentes) y plioposio negativo (procesos de fusiones y adquisiciones) apareció por primera vez en SAIZ, J. M., *Claves para un nuevo mercado de trabajo. Una aplicación para la UE*, ECU, Alicante 2004.

*sourcing*)<sup>2</sup>, así como la buena gestión que se hace del mismo. El objetivo de este trabajo es estudiar el impacto del capital intelectual en las MiPyME familiares, así como la problemática de la fidelización y la sucesión en las mismas. Para ello comenzaremos conceptualizando a la empresa familiar, para a continuación analizar esta doble problemática y llegar a unas conclusiones.

## II. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR EMPRESA FAMILIAR?

Gran parte del tejido empresarial de las economías modernas se caracterizan por tener una fuerte presencia de MiPyME familiares. En la actualidad se da la paradoja que, dado su reducido volumen de facturación en términos relativos, las MiPyME suelen ser las grandes olvidadas de los poderes públicos, aunque en la UE existe la voluntad de querer cambiar dicha situación mediante programas de ayuda y de creación de empresas (incubadora de empresas) diseñados al efecto.

Unido a la MiPyME se encuentra la figura del emprendedor el cual, en la globalización económica nacida de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), se caracteriza por el uso intensivo de Internet incluso desde antes del momento de su constitución como persona jurídica<sup>3</sup>, lo que ha llevado a que el nuevo ciberemprendedor grupal interactúe en redes sociales virtuales<sup>4</sup>. De ahí que haya nacido con el uso intensivo de TIC un nuevo tipo de emprendedor caracterizado por su ubicuidad, una drástica reducción de riesgos y la obtención de beneficios a corto plazo mediante la inserción de *banners* publicitarios y a medio-largo plazo por la generación de *goodwill* en la empresa.

Detrás de cada empresa familiar existe un emprendedor quien, solo o en compañía de uno o varios socios, montaron un tipo de negocio cuya tasa de mortalidad empresarial oscila entre un 70 y un 95 por ciento tras el primer año de vida, según los países y sectores. De ahí que las MiPyME familiares se caractericen por la existencia de un control familiar del capital social y de los

---

2. La externalización de servicios constituye una estrategia de crecimiento para la empresa que se caracteriza tanto por la disminución del riesgo financiero, comercial y crediticio en su realización, como por la generación de ventajas competitivas de primer orden (ventajas tecnológicas) que son sostenibles en el tiempo. Véase SAIZ, J. M., *Outsourcing y creación de empleo. ¿Una estrategia de futuro?*, FIEC, Madrid 2008.

3. A ello ha contribuido en buena medida el desarrollo de la sociedad y gobierno digitales.

4. En SAIZ, J. M., «Ciberemprendedores grupales y redes sociales virtuales en la Cibersociedad Tecnológica Postindustrial (CTP)», en *Revista ICADE* (Madrid) 76 (2009, en prensa). Se introduce por primera vez dos nuevos conceptos en la literatura económica: “ciberemprendedor grupal” y “red social virtual”. En este trabajo se enlaza el surgimiento de la red social desde la Antropología y la Sociología, para pasar después a la introducción de la virtualidad desde la Economía y destacar la importancia que tiene los emprendedores en las redes sociales virtuales (ciberemprendedores grupales) para desarrollar nuevos modelos de negocio a medio plazo.

medios de producción, gestión y comercialización de la organización <sup>5</sup>, así como la unión entre dirección y propiedad en los puestos clave de la organización para así disminuir riesgos operacionales y tener un control extenso de la misma <sup>6</sup>. Sin embargo, esta filosofía corporativa, propio de MiPyME lideradas de forma autoritaria, lleva a la creación del problema sucesorio, lo que obliga a la firma de protocolos familiares para evitar tensiones en el proceso de transmisión de la propiedad de la empresa <sup>7</sup>. Problemas que se hacen más intensos cuando se pasa de la segunda a la tercera generación.

Podríamos definir a la empresa familiar como aquella en la que coinciden gestión y propiedad de la misma. Sin embargo, definir de esta forma tan restrictiva a la empresa familiar, llevaría a dejar fuera de esta caracterización a buena parte de ellas en las que existe una participación directa muy reducida de la familia, al haber dado la gestión a profesionales externos, como suele suceder a partir de las MiPyME de segunda generación. Es por ello que, a efectos de este trabajo, utilicemos la clasificación de Shanker y Astrachan <sup>8</sup> quienes distinguen una triple tipología dentro de la conceptualización de la empresa familiar: *a)* Una definición *amplia* de empresa familiar en las que la familia únicamente mantiene el control de la dirección estratégica de la empresa, sin que haya una participación directa en la misma. La familia controla así en la sombra, mientras que la responsabilidad última de la operativa diaria recae en el gestor; *b)* Una definición *intermedia* en la que, además de lo anterior, requiere que el fundador, o sus descendientes, dirijan y controlen la empresa de manera efectiva en colaboración con el gestor quien ocupará niveles inferiores dentro del organigrama de la misma; y *c)* Una definición *restrictiva* en la que, además de lo anterior, varios miembros de la familia tengan responsabilidades de gestión importantes y relevantes dentro de la misma. Empresa que incluso puede llegar a formar grupos empresariales.

### III. ¿SON DESEABLES LOS PROTOCOLOS FAMILIARES EN LA SUCESIÓN?

Uno de los mayores retos a los que se enfrentan las empresas familiares es la continuidad de las mismas ya que, a diferencia de las grandes corporacio-

---

5. Incluso las grandes empresas son también familiares, aunque en su desarrollo únicamente un 3,5 por ciento lleguen a la cuarta generación en el caso español. A este respecto véase SAIZ, J. M., «Claves para el éxito en la gestión de empresas familiares. Una reflexión para el Banco Santander», *I Simposio Internacional de Empresas de Familia*, Universidad de La Salle-Cedef, Bogotá (Colombia), del 30 de octubre al 1 de noviembre de 2007.

6. FUENTE, J. M. de la, *et al.*, «Una aproximación a las características distintivas de la empresa familiar», *mimeo*, Universidad de Burgos, 2003.

7. HANDLER, W. C., «Methodological issues and considerations in studying family business», *Family Business Review*, vol. 2, 3 (1989) 257-276.

8. SHANKER, D. J., y ASTRACHAN, J. H., «Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy: a framework for assessing family business statistics», *Family Business Review*, vol. 9, 2 (1996) 107-123.

nes que por lo general sólo han de preocuparse por sus competidores, se ve amenazada por la unión de forma simultánea, de dos tipos de factores endógenos y exógenos. Los factores endógenos son aquellos que nacen en el mismo seno familiar y suelen surgir por desavenencias en la sucesión o en los diferentes puestos directivos y sueldos que han de ganar los hijos o familiares del fundador(es), lo que lleva, en algunos casos, a la desaparición de la empresa familiar, ya sea por la venta de la misma a partir de negociaciones con el futuro comprador o mediante Ofertas Públicas de Adquisición (OPA) en el caso de cotizar en Bolsa, principalmente en el mercado de corros. Así, por ejemplo, y en el caso de Andalucía, sólo el 7,9 por ciento de las empresas familiares llegan a la segunda generación <sup>9</sup>.

Según García-Ordóñez <sup>10</sup>, la tasa de mortalidad empresarial en España, esto es, las empresas que no sobreviven durante sus primeros cinco años de vida, oscila alrededor del 80 por ciento, siendo la práctica totalidad empresas familiares. Sobre las causas endógenas de dicho fracaso empresarial hay que buscarlas, entre los factores más destacables, en la insuficiente capacidad financiera (“músculo financiero”) para llevar a cabo el proyecto, planes de mercado mal concebidos, sobrevaloraciones de las ventas, excesivos gastos de primera instalación, y falta de experiencia y de formación. A estas causas se unen factores exógenos a la empresa entre los que destacan la fuerte competencia, el excesivo poder dominante de la empresa líder del sector, el surgimiento de *shocks* de oferta (aumento excesivo del precio de materias primas) y de demanda (fuerte reducción del consumo) y la ausencia de liquidez en los mercados financieros.

A medida que la empresa familiar va creciendo, existe una tendencia a aumentar la dispersión de la propiedad, por lo que es fundamental que en el proceso sucesorio se sigan manteniendo los vínculos familiares para evitar la entrada de personas externas a la empresa que puedan tomar el control de la misma. De ahí que las relaciones familiares hayan de ser dinámicas <sup>11</sup> para así fortalecer el vínculo familiar en cada proceso sucesorio.

La continuidad de los familiares en la gerencia de la empresa puede constituir un problema a medio plazo, sobre todo cuando el fundador fallece, y no ha delegado a tiempo en sus herederos, o cuando existen rupturas matrimoniales (separación y divorcio de los cónyuges) y la empresa está en régimen

---

9. DÍEZ DE CASTRO, E., *La empresa en Andalucía*, Civitas e Instituto de Fomento de Andalucía, Madrid 1995.

10. GARCÍA ORDOÑEZ, M., «Estudio de los factores que condicionan el éxito o el fracaso de las PyMEs en Andalucía», *I Congreso de Ciencia Regional en Andalucía. Andalucía en el umbral del siglo XXI*, Asociación Española de Economía Regional, 1996.

11. GALLO, M. A.; CAPPUYNS, K., y ESTAPÉ, M. J., «La empresa familiar en España: caminos recorridos y destinos alcanzados por las 1.000 mayores empresas (1972-1992)», en GALLO, M. A. (ed.), *La empresa familiar (5)*, Cátedra de Empresa Familiar, IESE, Universidad de Navarra, Pamplona 1996.

matrimonial de gananciales. De ahí que sea fundamental la elaboración de un protocolo familiar, que contemple cualquier situación de cambio de poder y cualquier contingencia familiar que pudiera afectar a la empresa, para evitar serios problemas a medio y largo plazo cuando se producen, de forma súbita en muchas ocasiones, los procesos de cambio.

Uno de los momentos más delicados en el proceso de crecimiento de una empresa viene dado por la elección de los socios. En la práctica, las MiPyME suelen funcionar mejor cuando el número de socios no es excesivo, ya que un número demasiado elevado dispersa el poder, entorpece la toma de decisiones y lleva a la estructuralización de los problemas que surgen en la operativa diaria. Por ello, es recomendable desde la práctica que el proceso de crecimiento de la empresa se realice de forma gradual para así permitir que la operativa diaria vaya siendo internalizada por los socios que trabajan en la misma. Una vez que se ha producido ese proceso internalizador, aumentará la confianza entre los socios, así como tenderá a crecer la generación de beneficios.

La profesionalización de la empresa es uno de las decisiones clave de la misma, no sólo para la supervivencia de la corporación, sino también por el reparto de poder dentro del Consejo de Administración. Esta toma de poder, se realiza mediante la compra de acciones por parte de los gestores de la empresa familiar o mediante una Oferta Pública de Adquisición (OPA), con independencia de su carácter hostil o amistoso, por parte de otra empresa, sea competidora o no. Es por ello que sea fundamental mantener el control de la empresa por parte de la familia si se desea controlar la estrategia corporativa de la misma basada, en muchas ocasiones, en la filosofía corporativa establecida por el fundador.

La entrada de directivos no familiares procedentes del exterior de la organización sólo es deseable cuando no se produce la confusión entre gestión y propiedad de la empresa, situación que es relevante cuando los nuevos gestores desean formar parte del Consejo de Administración de la empresa a través de la compra de acciones de la misma influir a corto plazo en la toma de decisiones y a largo plazo en la política estratégica de la corporación. Sin embargo, es peligroso para la empresa no saber fidelizar a sus recursos humanos más valiosos. Valor que aumenta en aquellas organizaciones en las que compiten vía capital intelectual, al ser muy difícil formarlos y atraerlos.

#### **IV. LA IMPORTANCIA DE LA FIDELIZACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Podríamos definir al capital intelectual como aquel valor intangible susceptible de dar valor a la empresa y, cuando es especialmente eminente, diferencia a la organización o institución de sus competidores. El capital intelectual está formado por la suma de:

- a) *Capital humano*, que trata sobre las capacidades y actitudes, las destrezas y los conocimientos privativos e intransferibles de los empleados y ejecutivos que aportan a la empresa a cambio de una remuneración numeraria o en especie.
- b) *Capital relacional*, que incluyen todos los contactos profesionales del individuo, así como la cartera de clientes del mismo (capital cliente). Este tipo de capital da aún más valor a la empresa, por lo que es bueno fidelizarlo para el beneficio de la organización, el crecimiento de la misma y el mantenimiento, en caso de conseguirse, de su posición de liderazgo en el sector.
- c) *Capital organizacional o estructural*, formado por el conjunto de procesos, técnicas y elementos intangibles (patentes, marcas,...) que permiten operar a la empresa y obtener *goodwill*.

La importancia del capital intelectual es creciente en la globalización económica al competir con ideas, conocimiento y procedimientos, más que con la repetición de procesos, todo ello sintetizado en las que denomino “las siete-K del conocimiento” (*Know-how, know-what, know-when, know-who, know-whom, know-why y know-whose*). La empresa actual está cada vez más caracterizada por sus valores intangibles en los que la fluidez y la calidad de la información tienen una importancia fundamental.

El capital intelectual tiene valor en sí y siempre es creciente a medida que el individuo vaya adquiriendo experiencia y formación. Lo más importante en una organización, si desea alcanzar posiciones de liderazgo y prestigio en su sector, no es el beneficio, ni los dividendos que genera para sus accionistas, sino su capital intelectual. Un capital intelectual valorado por el mercado atrae a nuevos clientes y fideliza a los existentes, siendo creciente la atracción de clientes en el tiempo, muchos de los cuales se ven atraídos por el prestigio de la organización y por el trato personalizado, más que por el tamaño y la posición de la misma dentro de su sector.

Por eso es tan importante mantener en la organización el capital más valioso que se puede realizar, no sólo con un pago adecuado (monetario y en especie) determinado por el mercado y que suele coincidir con la media de la competencia, sino también con la realización de una carrera profesional dentro de la organización que satisfaga los deseos profesionales, en términos de realización personal, del individuo. Sin la puesta en marcha de una carrera profesional, justa y equitativa para todos, es muy difícil que se pueda producir un proceso de fidelización a largo plazo del capital intelectual que trabaja en la misma, lo que beneficia a la competencia.

El capital intelectual es una fuerza cerebral colectiva<sup>12</sup> que tiene una mayor importancia a medida que la empresa se hace más pequeña, muchas

---

12. STEWARD, T. A., *La nueva riqueza de las organizaciones. El capital intelectual*, Gránica, Buenos Aires (Argentina) 1997.



de las cuales son familiares. Esta aparente paradoja se da por la existencia de una relación de mayor dependencia en las MiPyME de los propietarios (accionistas de la empresa) hacia sus empleados (sean ejecutivos o trabajadores). Dicho con otras palabras: en las pequeñas empresas familiares la conducta, el interés o el desempeño (bueno o malo) de un empleado, sea directivo o trabajador, tiene una mayor repercusión en la organización que si ésta es una gran corporación, al quedar dicha actuación más diluida en la organización.

A medida que el capital intelectual que trabaja en una organización va progresando en la pirámide organizativa de la misma, existe la tendencia a minusvalorar los pagos monetarios frente a aspectos tales como la carrera profesional, el prestigio y los signos de estatus social. Esta tendencia es más acusada en aquellos países caracterizados por unos sistemas fiscales especialmente voraces, como sucede en el caso de los países nórdicos. De ahí que, cuando la presión fiscal es elevada, el capital intelectual tiende a cambiar su escala de valores poniendo al dinero en niveles ligeramente inferiores.

Junto a la fidelización del capital intelectual en la organización, existe una relación directa entre estatus social, reconocimiento del trabajo realizado y carrera profesional. Realidad que no siempre es bien comprendida o tenida en cuenta por las empresas familiares, sobre todo por las más pequeñas preocupadas, en muchas ocasiones, por la satisfacción a los accionistas y, en otros casos, por su supervivencia en un medio hostil y altamente competitivo. Esto explica el porqué muchas carreras profesionales realizadas en este tipo de empresas acaban en grandes corporaciones e incluso, dependiendo del sector que consideremos, en las Administraciones Públicas en cualquiera de sus niveles (europeo, estatal, regional y local). El dinero no lo es todo para el capital intelectual más preparado y con mayor experiencia, al buscar además en estos casos, el prestigio y el reconocimiento social, además de una justa compensación monetaria por el trabajo realizado.

En el fortalecimiento del capital intelectual tiene una fuerte importancia tanto la gestión del mismo, realizado principalmente a partir del Balance ScoreCard (BSC)<sup>13</sup>, como la relación con la fuente de conocimiento emanada de la universidad y su relación con la empresa y las políticas públicas (enfoque de la triple hélice)<sup>14</sup>. Esta triple interacción entre universidad, empresa y Administraciones Públicas lleva a la creación simultánea de ventajas compe-

---

13. LOMBARDO, J. M., y SAIZ, J. M., «Gestión creativa y Centros de Desarrollo Tecnológico en la nueva Economía del Conocimiento», en SAIZ, J. M., y GARCÍA-OCHOA, M., *Innovación empresarial y globalización económica*, FIEC, Madrid 2008, pp. 87-107.

14. VIEDMA, J. M., «A Methodology and a Framework for Measuring and Managing Intellectual Capital of Regions», *1 World Congress on Intellectual Capital for Communities*, 20 junio, Paris 2005.

titivas y de mayores niveles de calidad para las corporaciones <sup>15</sup> y fortalece la estructura económica y empresarial de los países con independencia de la política económica llevada a cabo.

Un capital intelectual motivado constituye un mecanismo de creación de competencias y de ventajas competitivas sostenibles, tal y como muestra la Teoría de Recursos y Capacidades <sup>16</sup>. Tipo de ventajas competitivas basadas en el conocimiento y la experiencia profesional, y en su caso académica, que fortalece a las instituciones y garantiza el logro de posiciones de liderazgo sostenible en el tiempo, tanto por la atracción y fidelización de clientes, como por la buena gestión de procesos.

## V. CONCLUSIONES

La importancia de las empresas familiares en la estructura económica y empresarial de los países, con independencia del estado de desarrollo que consideremos de los mismos, está creciendo en el tiempo, a medida que los emprendedores van teniendo un mayor protagonismo en la sociedad. Las incubadoras de empresas, por tanto, se nutren de incipientes empresas familiares en las que las ideas y habilidades de un emprendedor, consigue llevar hacia adelante el proyecto de negocio. En dicho proceso el capital intelectual tiene una importancia fundamental, al dar las ventajas competitivas para la organización, sean de primer orden (ventajas en I+D+i o en conocimiento diferenciado) o de segundo orden (ventajas derivadas de menores costes salariales). Las empresas modernas, si desean lograr posiciones de liderazgo en el tiempo, han de competir de forma simultánea con ambos tipos de ventajas.

Además del capital intelectual, un segundo factor decisivo para el éxito empresarial en la empresa familiar es la firma de un protocolo familiar que evite problemas en la sucesión de la misma. Sólo un 6,8 por ciento de las empresas familiares consiguen llegar a la tercera generación en manos de la familia, ya que muchas de ellas desaparecen en el paso de la primera a la segunda generación por las tensiones que se generan en el proceso. Por ello, la firma de un buen protocolo familiar evitaría dichos problemas y permitiría fortalecer y desarrollar a la empresa en la próxima generación.

Por último, lo más importante en las empresas, con independencia de su carácter familiar o no, es el capital intelectual que trabaja en las mismas. Dicho

---

15. SANTOS CUMPLIDO, F. J., y LIÑÁN, F., «Measuring entrepreneurial quality in Southern Europe», *The International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 3, 1 (2007) 87-107.

16. RICO, M. G.; GARCÍA, S. M., y SACRISTÁN, M., «La internacionalización de la PYME y de la empresa familiar española: un análisis de su proceso de internacionalización», en SAIZ, J. M., y GARCÍA-OCHOA, M. (coords.), *Innovación empresarial y globalización económica*, FIEC, Madrid 2008, pp. 335-378, 2.<sup>a</sup> ed.

capital intelectual es el que da ventajas competitivas a la misma garantizando su supervivencia y su posición de liderazgo sostenible en el tiempo, en el caso de conseguirlo. Por ello, la fidelización del capital intelectual es fundamental si se desea que, a medio y largo plazo, se cumplan los objetivos de crecimiento, entrada en nuevos mercados y/o ampliación de los mismos, y generación de beneficios, con el reparto de dividendos en su caso, deseado por el Consejo de Administración. Sin esta fidelización, la empresa irá perdiendo posiciones competitivas a corto plazo que llevará a problemas mayores a medio y largo plazo, poniendo incluso en peligro su propia supervivencia.