

LAS EMPRESAS FAMILIARES RIOJANAS:

ESTUDIO DE SUS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Autores:

*Juan Carlos Ayala
José Ignacio Castresana
Guadalupe Manzano
Eduardo Rodríguez
Maite Parras*

Cátedra de la Empresa Familiar "Juan Ros"
Universidad de La Rioja

ISBN: 978-84-692-2029-0

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1º PARTE	
LA EMPRESA FAMILIAR: DEFINICIÓN E IMPORTANCIA	
¿QUÉ ENTENDEMOS POR EMPRESA FAMILIAR?	6
IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	9
2º PARTE	
JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO	12
METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	17
• BASE DE DATOS	17
• INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTO	19
3º PARTE	
RESULTADOS	
PERFIL DE LA EMPRESA FAMILIAR RIOJANA	23
• TAMAÑO	24
• SECTOR DE ACTIVIDAD	26
• GENERACIÓN	28
• PROPIEDAD	32
ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR RIOJANA	35
• EL CONSEJO DE FAMILIA	37
• EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	43
• EL EQUIPO DIRECTIVO	58
REFLEXIONES FINALES	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

INTRODUCCIÓN

Desde su creación en febrero del año 2000, la Cátedra de la Empresa Familiar “Juan Ros” de la Universidad de La Rioja ha dedicado gran parte de sus esfuerzos al análisis de la realidad de las empresas familiares riojanas, así como a difundir la necesidad de prestar una atención especial a este tipo de organizaciones.

Durante todo este tiempo hemos tenido la oportunidad de conocer y participar de las inquietudes de las empresas familiares de nuestra región, así como de asesorarles en sus labores de gestión, en la solución de conflictos, en el desarrollo de sus planes estratégicos, etc.

Este permanente contacto con las empresas familiares y todos sus actores (fundadores/as, esposas/os, hijos, directivos no familiares, etc.) nos ha permitido constatar que una de las mayores preocupaciones de las empresas familiares suele ser el relevo en la cúspide de la dirección. Creemos, sin embargo, que esta preocupación es una manera simplificada e incompleta de enfocar la problemática que aparece cuando no se ha puesto suficiente énfasis en impulsar el desarrollo de los órganos de gobierno.

La realidad ha mostrado que las empresas familiares exitosas poseen una estructura organizativa en la que se distinguen claramente los diferentes órganos de gobierno, así como sus funciones y responsabilidades; hecho que ayuda a disminuir las consecuencias negativas de la confusión de roles, tan frecuentes en las empresas familiares, así como a sentar las bases para incrementar el compromiso con la organización y la creación de vías eficaces para la resolución de conflictos.

La instauración de órganos de gobierno está ligada a la necesidad de definir las tareas a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que van a realizarlo, determinar las relaciones que deben existir entre ellas y fijar sus responsabilidades. De no ser así, los individuos interactúan con roles poco definidos, y sus interacciones llegan a ser poco predecibles, lo cual disminuye el nivel de confianza en la organización.

Si la empresa familiar no es capaz de desarrollar su organización y crear estructuras para dirigir y controlar la empresa, así como para responder de ello (órganos de gobierno), que funcionen de manera autónoma, pero a la vez de forma armónica, que permitan a los miembros de la familia y a quienes no los son conocer las reglas del juego, así como cuáles son las vías correctas para solucionar los conflictos, no pasará mucho tiempo antes de que la “unidad” y el “compromiso” (dos de las fortalezas esenciales de la empresa familiar) se conviertan en “desunión” y “abstención”; lo que conducirá más tarde o más temprano a la imposibilidad de la empresa para competir en el mercado y a su desaparición.

Convencidos de la importancia que juegan los órganos de gobierno en el éxito y la supervivencia de la empresa familiar, el objetivo de este trabajo es profundizar en el conocimiento que poseemos sobre cómo son y cómo funcionan los órganos de gobierno de las empresas familiares riojanas.

Aunque en algunos momentos no hemos podido resistir la tentación de juzgar o valorar los resultados que hemos obtenido, queremos dejar constancia de que este informe no es normativo. Esto es, no pretendemos señalar lo que a nuestro juicio son las prácticas correctas, o los aspectos a mejorar en el diseño de los órganos de gobierno de las empresas familiares.

El informe es sobre todo descriptivo y supone una recopilación de las prácticas seguidas por las empresas familiares riojanas. Este hecho se debe a nuestro convencimiento de que aún cuando existe un conjunto de órganos de gobierno que son imprescindibles para la supervivencia de la empresa familiar, y un conjunto de buenas prácticas deseables, no siempre lo que funciona correctamente en una empresa familiar lo hace de igual manera en otra. Esto obedece, sin duda, a la presencia en este tipo de organizaciones de la familia. Esto es, los papeles y aptitudes de la familia influyen poderosamente tanto el diseño de los órganos de gobierno como su funcionamiento básico.

El trabajo se ha estructurado de la siguiente manera:

En la primera parte, tras esta introducción, hacemos la definición de lo que entendemos por empresa familiar y mostramos algunos datos que evidencian la relevancia de este tipo de organizaciones en la actividad económica.

En la segunda parte presentamos la justificación y los objetivos del estudio, así como la metodología utilizada en la investigación.

La tercera parte del estudio está dedicada a mostrar los principales resultados en relación a los órganos de gobierno de las empresas familiares de La Rioja

En la parte cuarta exponemos las conclusiones más relevantes de la investigación.

Finalmente, en el apartado de Bibliografía, recogemos las referencias bibliográficas consultadas durante la realización del trabajo.

PRIMERA PARTE

LA EMPRESA FAMILIAR: DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

¿QUÉ ENTENDEMOS POR EMPRESA FAMILIAR?

Recientemente, el European Group of Owner Managed and Family Enterprises-Groupement Européen des Entreprises Familiales (GEEF 2006), en su informe final sobre emprendedores de empresas familiares (“Family enterprises as the engines of continuity, renewal and growth intensiveness”), ha considerado que para clasificar a una empresa como familiar deben tenerse en consideración los siguientes criterios:

1. Que la familia pueda ejercer el control accionarial de la compañía, bien sea por poseer la mayoría de los votos, o por la posibilidad de ejercer una influencia decisiva sobre los aspectos fundamentales del gobierno corporativo.
2. Tener una presencia relevante en los órganos de gobierno corporativo de la compañía (habitualmente el Consejo de Administración).
3. La participación directa de un miembro de la familia en la gestión de la empresa a su máximo nivel.
4. Las compañías cotizadas reúnen la definición de una empresa familiar, si la persona que la fundó o adquirió la empresa o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto directos o proporcionados por las participaciones de capital.

Como puede comprobarse, en estos criterios, que han sido adoptados también por el Instituto de la Empresa Familiar en España, subyace la idea de que una empresa familiar es aquella en la cual las decisiones estratégicas, los designios de la compañía,

están regidos por una familia; que suele ser quien detenta la propiedad de la mayor parte de las acciones.

Con otras palabras, el principal rasgo característico de las empresas familiares es la estrecha vinculación que existe entre la familia, la empresa y su gestión, y que se traduce en la interconexión de estos tres sistemas: Propiedad, Gestión y Familia.

No obstante, tal y como proponen Astrachan, *et al.* (2003), debemos entender la definición de empresa familiar bajo una concepción dinámica, dado que los requisitos exigidos se darán en uno u otro grado dependiendo de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentren tanto la empresa y como la familia.

En esta investigación, hemos considerado que los criterios o parámetros a utilizar para diferenciar las empresas familiares de las que no lo son deben ser muy sencillos, específicos, restrictivos y deben estar basados tanto en la propiedad como en la gestión, la cultura y los valores de la organización. Así, para que una empresa sea considerada familiar debe cumplir simultáneamente los siguientes criterios:

- Más del 50% del capital de la empresa pertenece a la familia, o en su defecto posee una participación que le permite ejercer el control efectivo de la actividad de la empresa, con independencia de la generación en que se encuentre.
- Algún miembro de la familia participa activamente en el gobierno (Consejo de Administración) o en la gestión (Comité de Dirección)

- Uno de sus objetivos es la continuidad del negocio, manteniendo la propiedad y el control en manos de la familia, esté o no profesionalizada la gestión de la compañía.
- Se define como empresa familiar, se enorgullece de ello, lo considera un activo importante de su negocio. Los valores de la familia impregnan el negocio.

IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Aunque, dependiendo de la definición que se adopte, la cifra de empresas familiares y su contribución a la economía de un país puede variar, cada vez resulta más evidente su importancia en la explicación del progreso equilibrado de las economías desarrolladas. Así, para De la Fuente (2003); Reyes y Sacristán (2003); Duréndez y García (2003); McConaughy et al. (2001); Amat (2001); Upton y Petty (2000); Gersick *et al.* (1997), entre otros, las empresas familiares generan buena parte del PIB de los países desarrollados, movilizan importantes recursos financieros y proporcionan buena parte del empleo estable y de calidad.

Según Corona (2005), entre el 60% y el 95% del total de las empresas existentes en las economías desarrolladas están controladas por familias. Se estima que en Estados Unidos entre el 80 y el 90% de las empresas tienen carácter familiar, generan en torno al 50% del PIB, y dan trabajo a más del 60% de la población activa del país. Por su parte, más del 75% de las empresas de la Unión Europea, aproximadamente 17 millones, son empresas familiares; empresas que dan trabajo en torno a 100 millones de personas. En España, aunque no existe un censo de empresas familiares, se presume que suponen en la actualidad alrededor de un millón y medio, aportan al desarrollo de nuestra economía más del 65% del PIB, y dan trabajo a más del 80% de la población activa.

Tabla 1. Presencia de la empresa familiar.

DATOS ECONÓMICOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES
EN ESTADOS UNIDOS
Entre el 80% y el 90% de las empresas tienen carácter familiar Generan en torno al 50% del PIB Dan trabajo a más del 60% de la población activa
EN EUROPA
Aproximadamente 17 millones de empresas, más del 75% de las empresas de la UE Dan trabajo en torno a 100 millones de personas De entre las 1000 primeras compañías europeas, 200 son familiares Las empresas familiares representan: <ul style="list-style-type: none"> el 76% de las empresas en Reino Unido el 70% en Portugal el 75% en España, el 67% en Suiza el 90% en Suecia el 83% en Austria el 69% en Bélgica el 93% en Alemania el 63% en Finlandia el 61% en Francia el 95% en Italia y en los países del Este.
EN ESPAÑA
No hay un censo oficial pero se presupone que hay en torno a un millón y medio de empresas, que aportan más del 65% del PIB y que dan trabajo a más del 80% de la población activa De las empresas que facturan más de 1000 millones de euros, el 37% son familiares El 70% cotiza en bolsa

Fuente. Corona (2005)

SEGUNDA PARTE

JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Muchos autores han afirmado que el principal problema al que deben enfrentarse las empresas familiares es la sucesión.

Sin duda, este es un asunto de sumo interés, que preocupa de manera importante a las empresas familiares. Sin embargo, en nuestros años de experiencia en la Cátedra de la Empresa Familiar “Juan Ros” de la Universidad de La Rioja, hemos llegado a comprender que el relevo en la cúspide de la dirección es simplemente un problema más en el devenir de lo que podríamos denominar el ciclo vital de la empresa familiar.

Cada una de las etapas de este ciclo está influenciada, al menos, por tres elementos que se entremezclan entre sí, dando lugar a múltiples situaciones diferenciadas: el momento en el desarrollo de la organización, el momento en el desarrollo de la propiedad y el momento en el desarrollo de la familia.

El estancamiento, y a veces la desaparición, de la empresa familiar surge porque sus líderes (empresariales y/o familiares) no han sabido planificar y afrontar el reto que supone abandonar una etapa, una manera de hacer las cosas y de dirigir una organización, y comenzar a pensar en la siguiente; en la cual se necesitan nuevas habilidades y nuevos enfoques, que permitan enfrentar retos que hasta ese momento eran desconocidos para la empresa y para la familia.

Sin olvidar el problema de la sucesión, el de la planificación del crecimiento, el de la “no comunicación”, u otros que son específicos de la empresa familiar, en nuestra opinión, el germen de muchos de

los conflictos que surgen en las empresas familiares tiene una estrecha relación con el diseño de la organización.

El crecimiento ordenado y estable de la empresa pasa por adquirir estructuras cada vez más complejas, que hacen necesaria la separación de las funciones de liderazgo estratégico y operativo y propician la aparición de órganos de gobierno cuyas funciones estén claramente delimitadas. La clave está en identificar y definir las tareas, agruparlas en puestos de trabajo, agrupar los puestos por departamentos y conectar los departamentos a través de un sistema lógico de comunicación, responsabilidades y control.

Para que el diseño organizativo de cualquier empresa familiar tenga éxito debe considerar dos elementos fundamentales:

- a) Las necesidades de la empresa, que están en relación a su tamaño, el sector en el que desarrolla su actividad, los medios de producción, sus estrategias presentes y futuras, etc.
- b) La personalidad de la familia. Los valores de la familia, los motivos últimos por los que se desea mantener la empresa, los roles de cada uno de sus miembros, sus necesidades sociales, económicas, afectivas, etc.

Un diseño organizativo correcto posibilita que las decisiones sobre la evaluación y ascenso de sus miembros sean más fáciles y objetivas. Dicha imparcialidad es especialmente necesaria cuando parte de los empleados son miembros de la familia.

Basándonos en los razonamientos anteriores, hemos planteado una investigación empírica que tiene como objetivo genérico profundizar

en el conocimiento que poseemos sobre las empresas familiares de La Rioja. Este objetivo puede subdividirse en dos:

- a) El primero de ellos consiste en trazar el perfil de las empresas familiares de La Rioja,
- b) El segundo, que puede considerarse más específico, consiste en profundizar en el conocimiento sobre la existencia y funcionamiento de sus órganos de gobierno.

Los órganos de gobierno son un conjunto de estructuras creadas para dirigir y controlar la empresa, así como para responder de ello. Su instauración está ligada a la necesidad de definir las tareas a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que van a realizarlo, determinar las relaciones que deben existir entre ellas y fijar sus responsabilidades; todo ello con el propósito de lograr los objetivos previstos de la forma más eficaz.

En las empresas familiares, sobre todo en la etapa del fundador, es frecuente hallar órganos de gobierno poco desarrollados, llegando incluso a confundirse todos en uno solo y no muy activo: el fundador ostenta la mayoría del capital, y él suele ser la Junta General de Accionistas; por otra parte, tiene el Consejo de Administración que prefiere y, al ser el propietario-Director General, maneja el Comité de Dirección como le parece oportuno. “Yo soy el dueño y manejo el negocio como quiero”, suele ser la máxima que impone el propietario-Director General durante un tiempo “demasiado” prolongado.

Además, tampoco es difícil encontrar un buen número de empresas familiares en las cuales los miembros de la segunda generación han establecido “parcelas de poder”, y llegado a acuerdos implícitos de no-injerencia en los asuntos del otro; o empresas en la etapa de

confederación de primos donde los Consejos de Administración están formados por miembros históricos de la familia -cuyas capacidades no se adecuan a las responsabilidades del cargo-, miembros de la familia que están permanentemente enfrentados -incapaces de lograr acuerdos sobre el futuro de la empresa-, o una combinación de ambos, que hacen del Consejo de Administración un órgano inoperante y con frecuencia “paralizante” del desarrollo de la empresa.

En nuestra opinión, una estructura organizativa adecuada, en la que se distinguen claramente los diferentes órganos de gobierno, así como sus funciones y responsabilidades, es uno de los elementos claves para el éxito y supervivencia de las empresas familiares. Dotarse de los oportunos órganos de gobierno ayuda a disminuir las consecuencias negativas de la confusión de roles, tan frecuentes en las empresas familiares, así como a sentar las bases para incrementar el compromiso con la organización y la creación de vías eficaces para la resolución de conflictos (Manzano y Ayala, 2003).

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Base de Datos

La base de datos de la que partimos estaba integrada por 1.451 empresas (industriales, de construcción y de servicios), con domicilio social en la Comunidad Autónoma de la Rioja; lo que supone el 100% de las empresas que han presentado sus estados financieros en el Registro Mercantil de la Rioja en 2007, y que han mantenido una actividad continuada durante el periodo 2000-2007.

Partiendo de los datos proporcionados por el Registro Mercantil, se excluyeron de la muestra todas aquellas empresas extinguidas, disueltas, en suspensión de pagos o sin actividad en el periodo de referencia (2000-2007), así como las sociedades patrimoniales¹.

Tras la depuración, el número de empresas se quedó reducido a 849, de las cuales 637 son familiares.

Estos datos muestran que la proporción de empresas familiares en La Comunidad Autónoma de La Rioja es similar a la del conjunto de los países de la Unión Europea, y ligeramente superior a la de la media de España, que se estima en torno al 70%.

Teniendo en consideración los datos del 2007, tal y como puede apreciarse en la figura 2, de acuerdo con la clasificación propuesta por la UE², el 39,63% de las empresas de La Rioja son microempresas, y el 59,5% son PYMES.

¹ Aquellas en las que el objetivo es jurídico – fiscal, no realizando ninguna actividad productiva.

² Distribución por tamaños de las empresas según los límites de la U.E. Recomendación de la Comisión 2003/361/CE,

Figura 1. Distribución de las empresas Riojanas por tipos en 2007

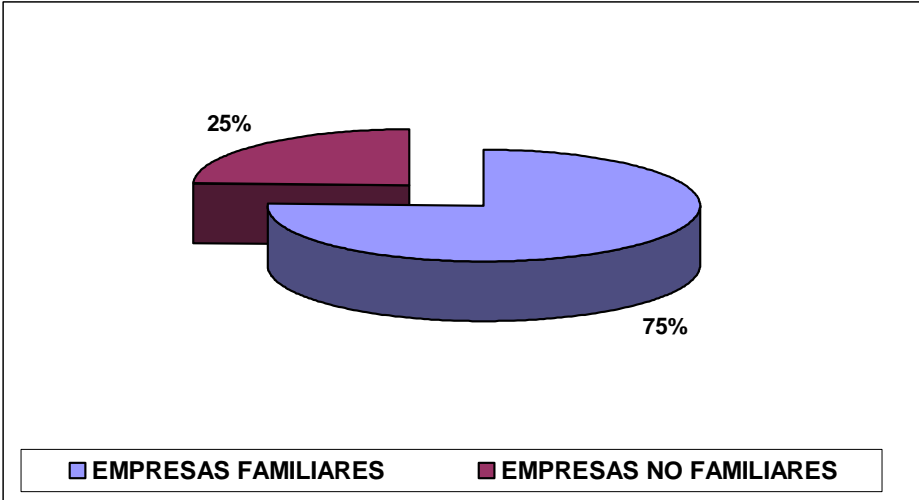
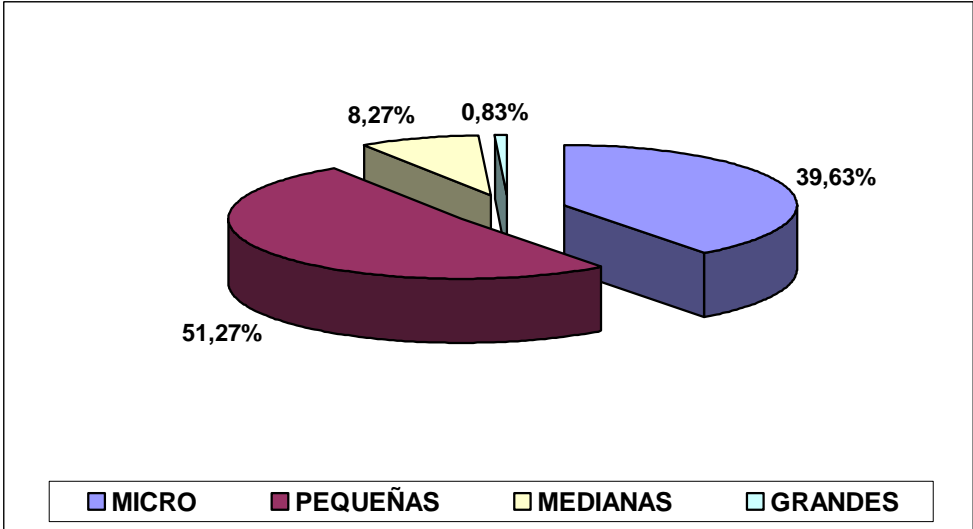


Figura 2. Tamaño de las empresas de La Rioja



Variables	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Activos*	$X < 2.000$	$[2.000 \leq X \leq 10.000]$	$[10.000 < X \leq 43.000]$	$X > 43.000$
Ventas*	$X < 2.000$	$[2.000 \leq X \leq 10.000]$	$[10.000 < X \leq 50.000]$	$X > 50.000$
Empleado	$X \leq 9$	$[10 \leq X \leq 49]$	$[50 \leq X \leq 249]$	$X \geq 250$

Instrumentos y Procedimiento

La obtención de los datos necesarios para el estudio empírico se realizó en dos fases:

En primer lugar, se efectuó una entrevista telefónica al máximo responsable de cada una de las empresas familiares de la muestra. Dicha entrevista, basada en un cuestionario estructurado, tuvo lugar entre los meses de febrero a mayo de 2008.

En ocasiones, aplicando los criterios propuestos en la definición de empresa familiar, los datos proporcionados por el Registro Mercantil no permiten clasificar las empresas como familiares o no familiares. Por ello, el objetivo fundamental de la entrevista telefónica fue confirmar el carácter familiar de las empresas de la muestra. Se aprovechó dicha entrevista para obtener otros datos de interés en nuestra investigación: sector al que pertenece, generación en la que se encuentran y distribución de la propiedad.

En segundo lugar, tras identificar las empresas medianas y grandes, nos pusimos en contacto con cada una de ellas. Nuestro propósito era mantener una entrevista personal con el Presidente del Consejo de Administración, o en su defecto con el miembro de la familia que tenía mas responsabilidad en la empresa. Finalmente logramos entrevistarnos con representantes de 26 empresas, todas ellas de tamaño mediano.

El objetivo de la entrevista fue obtener información con relación a los principales órganos de gobierno de la empresa (Consejos de Administración, Consejo de Familia y Comité de Dirección), la estructura de propiedad y el proceso de sucesión.

Nos centramos únicamente en las empresas medianas y grandes porque las empresas familiares que se encuentran en las fases iniciales de su desarrollo (pequeñas o microempresas) suelen adoptar estructuras simples, con sistemas unitarios de control y comunicación, y una dirección individual por el líder.

Si la empresa logra sobrevivir a esa primera fase, generalmente comienza a diferenciar su estructura en varias unidades funcionales o líneas de producción, un nivel creciente de gerentes de nivel medio, más control formal, sistemas de recursos humanos y procesos más descentralizados, aunque todavía coordinados en forma rigurosa.

Las empresas que continúan creciendo y diversificándose (medianas y grandes) adquieren estructuras cada vez más complejas, que hacen necesaria la separación de las funciones de liderazgo estratégico y operativo y propician la aparición de órganos de gobierno cuyas funciones estén claramente delimitadas.

Tabla 2. La muestra

NÚMERO DE EMPRESAS DE LA MUESTRA	
Empresas de partida	1451
Empresas tras la depuración	849
Empresas familiares	637
Empresas familiares encuestadas	620
Empresas familiares de tamaño medio	52
Empresas familiares de tamaño medio encuestadas	26

TERCERA PARTE

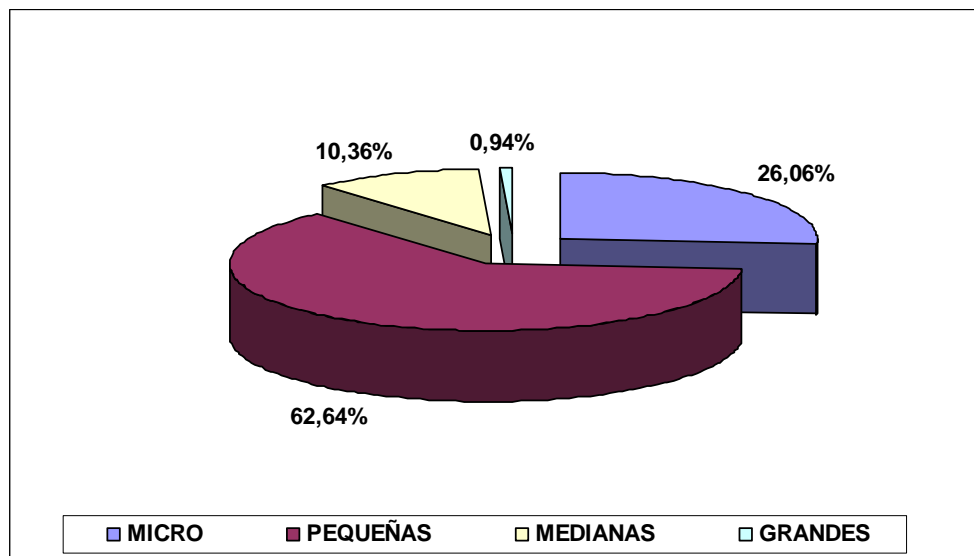
RESULTADOS

PERFIL DE LA EMPRESA FAMILIAR RIOJANA

TAMAÑO

Siguiendo los criterios de clasificación recomendados por la UE, tal y como puede observarse en la figura 3, puede afirmarse que las empresas familiares riojanas tienen un tamaño pequeño (57,45%) o muy pequeño (35,03%). Las empresas grandes apenas tienen peso en la economía de la Comunidad Autónoma Riojana, y las medianas representan aproximadamente un 7% del total.

Figura 3. Distribución de empresas familiares por tamaños.



Por término medio, cada una de las pequeñas empresas de La Rioja, empleó en 2007 a 21 personas; vendió por valor de 3.784.398,78 euros y empleó activos valorados en 3.560.755,21 euros.

En total, las empresas familiares de La Rioja dieron empleo, en 2007, a cerca de 15000 personas. De éstas, más de la mitad, trabajaron en una empresa pequeña.

Tal y como muestra la tabla 3, las microempresas y las pequeñas empresas, aunque por término medio poseen menos activo y venden menos que las medianas o grandes empresas, concentran más del 60% del empleo y más del 52% de las ventas generadas por las empresa familiares de La Rioja.

Tabla 3. Datos de las empresas familiares.

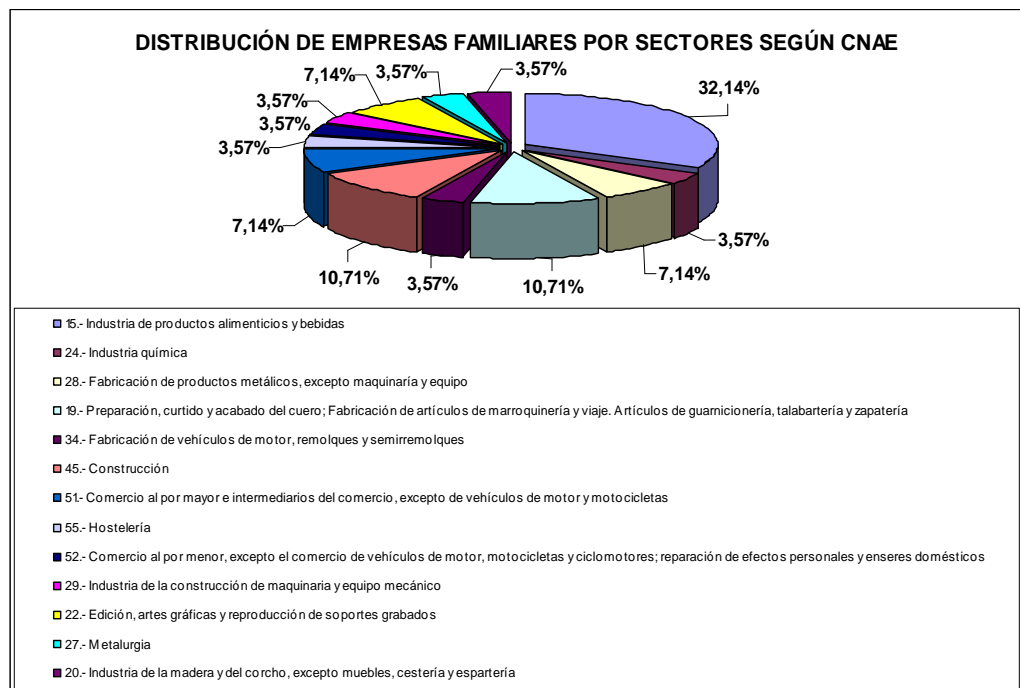
EMPRESAS	Ventas		Activos		Empleados	
	Resultados medios	Resultados totales	Resultados medios	Resultados totales	Resultados medios	Resultados totales
Micro	923.862,77	153.361.220,00	682.429,19	113.283.246,00	5	808
Pequeñas	3.784.398,78	1.509.975.113,00	3.560.755,21	1.420.741.330,00	21	8.189
Medianas	16.014.219,30	1.056.938.474,00	21.232.298,03	1.401.331.670,00	69	4.443
Grandes	74.169.639,67	445.017.838,00	80.740.065,00	484.440.390,00	292	1.459

Fuente: SABI 2007

SECTOR DE ACTIVIDAD

Como puede observarse en la figura 4, teniendo en cuenta la clasificación propuesta por el CNAE-93, las empresas familiares riojanas operan en más de 15 sectores de actividad diferentes.

Figura 4. Distribución de empresas familiares por sectores según CNAE.



Como era de esperar, el mayor número de empresas se concentra en la industria de productos alimenticios y bebidas (32,14%). Los otros dos sectores en los que se han instalado mayoritariamente este tipo de organizaciones han sido la construcción (10,71%) y el calzado

(10,71%). En este último sector las empresas se han concentrado, creando un distrito industrial, en torno a la Comarca de Arnedo.

La fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo; la edición, artes gráficas y reproducción de soportes y grabados; y el comercio al por mayor e intermediarios de comercio, excepto vehículos de motor y ciclomotores, concentran cada uno de ellos al 7,14% de las empresas familiares riojanas.

GENERACIÓN

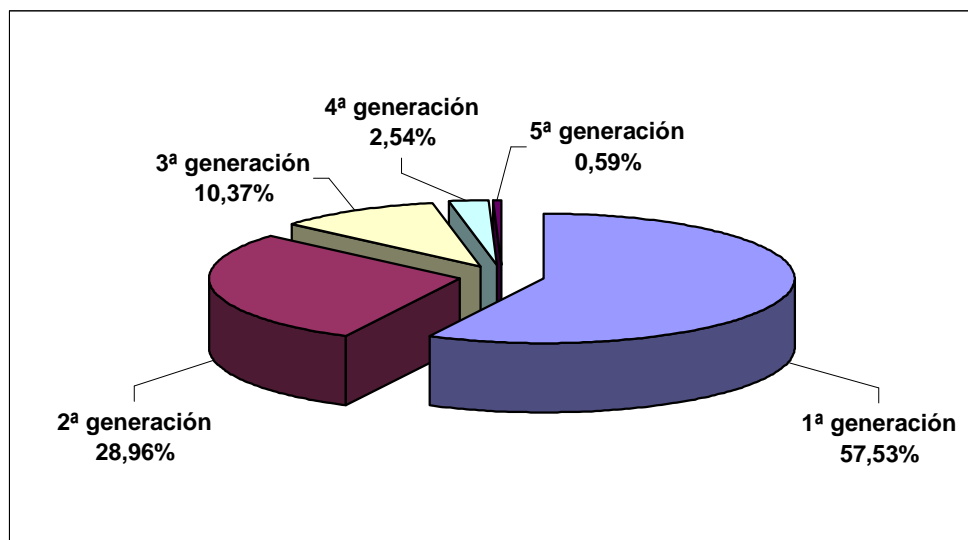
La generación en la que se encuentra la empresa familiar es una peculiaridad que, además de transmitir una idea de su longevidad, representa el número de cambios generacionales que se han dado hasta llegar al momento actual.

Todo cambio generacional suele estar acompañado de conflictos. La forma en la que se hayan solucionado estos es fundamental en la construcción de una empresa familiar sólida, con una cultura fuerte, en la que los principales valores y creencias sean compartidos por todos.

Si analizamos la generación en la que se encuentran las empresas familiares de nuestra muestra (ver figura 5) podemos concluir que las Empresas Familiares de La Rioja son bastante jóvenes³. Más del 57% de las mismas están siendo dirigidas por su fundador; un 29,68% han acometido con éxito el primer cambio intergeneracional; el 10% están gestionadas por miembros de la 3ª generación; un 2,58% han sobrevivido a 4 traspasos del liderazgo entre generaciones y tan sólo el 0,48% son empresas familiares de 5ª generación.

³ En ocasiones, nos hemos encontrado con empresas en las que conviven dos generaciones. Cuando el liderazgo de la dirección ha sido traspasado y está en manos de la siguiente generación, y únicamente falta por hacer efectivo el traspaso de las acciones, hemos considerado que la empresa se halla en la generación correspondiente al directivo actual.

Figura 5. Generación de las empresas.



Estos datos parecen apoyar la idea de la vulnerabilidad de las empresas familiares ante el traspaso intergeneracional. La evidencia muestra que sólo el 30% de las empresas familiares sobreviven en la transición a la segunda generación, y sólo el 13% lo hace en la tercera generación (Sharma, Chrisman, Pablo y Chua, 2001).

A pesar de que nuestros datos coinciden ampliamente con la evidencia empírica precedente, creemos que esta tendencia está a punto de romperse, si no ha ocurrido ya. Nuestra afirmación se basa en el hecho de que en la actualidad son muchos los que trabajamos por difundir y mejorar las técnicas de gestión en las empresas familiares⁴. Sin duda, este mayor conocimiento y concienciación de los problemas y sus soluciones va a contribuir a que el porcentaje de

⁴ Prácticamente todas las Facultades de Administración de Empresas de España han creado, de la mano del Instituto de la Empresa Familiar, cátedras dedicadas al estudio de las empresas familiares. Esto ha permitido abordar proyectos de investigación interdisciplinares e intercambiar experiencias no sólo en los campos teóricos, sino también en los campos orientados a la resolución de problemas prácticos de las empresas familiares.

éxito entre las empresas que han de acometer en un futuro próximo la sucesión y retiro del fundador aumente.

Además de analizar los datos sobre la generación en la que se encuentra la empresa familiar, resulta interesante comprobar si las empresas que han sobrevivido a lo largo de generaciones son también las de mayor tamaño.

Si no tenemos en consideración a las empresas grandes ni a las que están en 5ª generación, ya que su importancia es muy poco significativa, y puede distorsionar el análisis, se observa (ver tabla 4 y figura 6) que la mayor parte de las microempresas y pequeñas empresas están en 1ª generación.

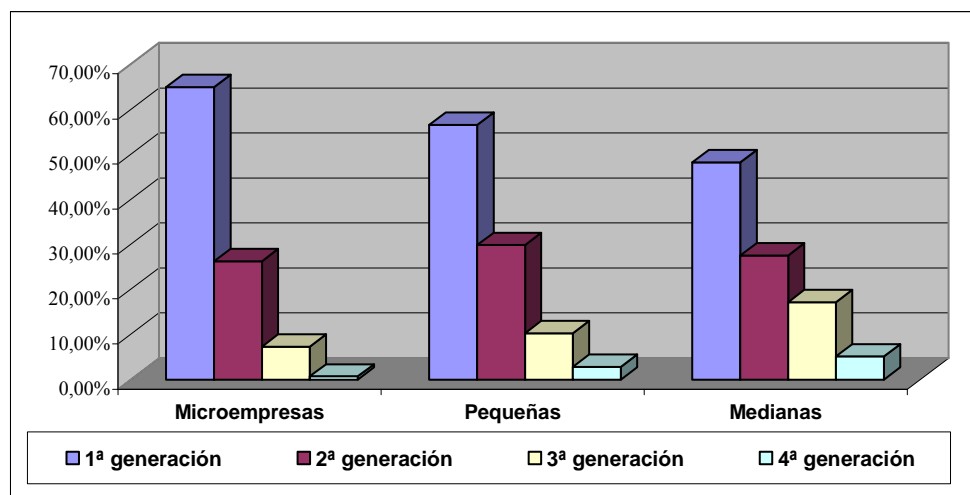
A medida que la edad de la empresa aumenta y los cambios intergeneracionales se suceden, el número de empresas de estas dimensiones disminuye. Esta caída es más grande entre las microempresas que entre las empresas pequeñas.

En cuanto a las empresas medianas, aunque también disminuyen a medida que se suceden los cambios generacionales, parece que su descenso no es tan acusado como el que ocurre entre las microempresas y las pequeñas empresas.

Tabla 4. Distribución de la generación en la que se encuentran las empresas familiares Riojanas por tamaños empresariales

	Microempresas	Pequeñas	Medianas
1ª generación	64,96%	56,59%	48,28%
2ª generación	26,28%	29,90%	27,59%
3ª generación	7,30%	10,29%	17,24%
4ª generación	0,73%	2,89%	5,17%

Figura 6. Distribución de la generación según tamaños de las empresas familiares



PROPIEDAD

Como hemos expuesto anteriormente, uno de los elementos más significativos en la definición de empresa familiar se refiere al hecho de que la propiedad de la compañía esté en manos de accionistas vinculados entre sí por lazos familiares.

Este hecho es una de las peculiaridades que hacen fuertes a este tipo de organizaciones, pero también son el germen de sus más destructivas debilidades.

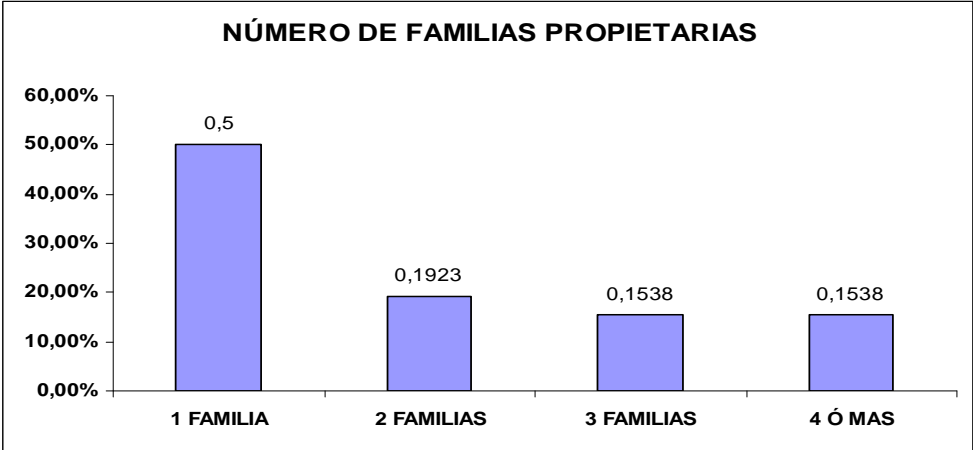
En las empresas familiares es normal que la distribución de la propiedad esté estrechamente relacionada con la evolución generacional de la familia propietaria.

Habitualmente, en la primera generación, el fundador de la empresa posee un dominio total del capital social de la misma y por tanto es él quien controla todas y cada una de las decisiones que afectan al futuro de la compañía. En la “sociedad de hermanos”, la segunda generación, esta situación suele cambiar ya que normalmente se produce un reparto de acciones entre los hijos del propietario. En la tercera generación y siguientes la situación se torna más complicada. Ahora forman parte de la propiedad los nietos o tataranietos del fundador y tomar decisiones sobre la empresa y la familia no suele resultar tan sencillo como en las generaciones anteriores.

El 100% de las empresas familiares de La Rioja son propiedad de personas que están ligadas por lazos familiares. Sin embargo, como puede observarse en la figura 7, si tenemos en consideración las ramas familiares, aproximadamente el 50% de las empresas están

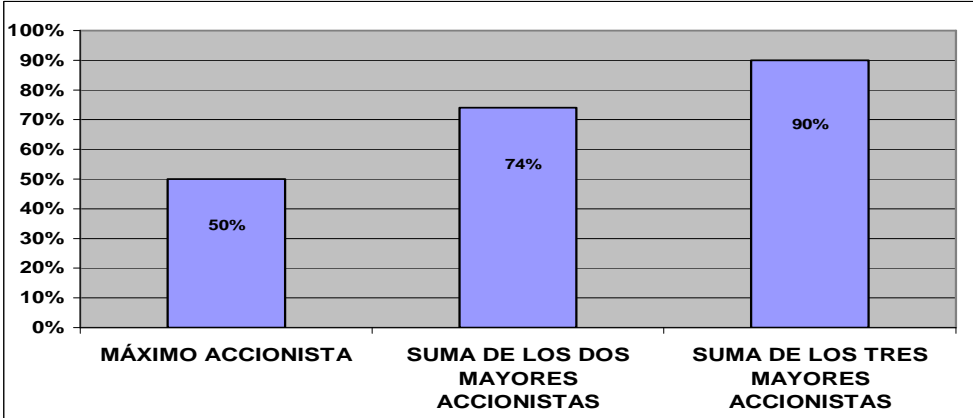
en manos de una única rama familiar, y en el otro 50% de los casos la empresa está gobernada por más de una familia.

Figura 7. Número de familias propietarias



Por lo que respecta a la distribución de la propiedad, en las empresas familiares de La Rioja los tres accionistas con mayor peso ostentan conjuntamente, por término medio, el 90% de las acciones. Por su parte, como puede observarse en la figura 8, un único accionista suele poseer, por término medio, el 50% de las acciones de la compañía.

Figura 8. Porcentaje en poder de los mayores accionistas.



ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA **EMPRESA FAMILIAR RIOJANA**

En la empresa, se acostumbra a entender por órgano de gobierno un grupo de personas que, gracias a sus capacidades individuales y modo de trabajar en equipo, potencian las posibilidades de actuación de quienes están al frente de la estructura de responsabilidades.

El diseño de la estructura de gobierno de la empresa familiar debe responder a las necesidades de la empresa y encajar en la personalidad de la familia.

Aunque las reglas que regulan la distribución del poder, la composición y tareas de los órganos de gobierno, y los mecanismos a emplear para resolver conflictos, difieren de unas empresas familiares a otras, en aquéllas que han alcanzado una cierta dimensión, es posible identificar rasgos comunes en los sistemas de órganos de gobierno de todas ellas. Así, en la estructura típica de gobierno de una empresa familiar, además de la junta general de accionistas, suelen aparecer los siguientes elementos:

- El Consejo de Familia
- El Consejo de Administración
- El equipo directivo o Comité Ejecutivo.

En los epígrafes que siguen mostramos los resultados obtenidos en la segunda etapa de nuestra investigación. Es necesario recordar que en esta etapa trabajamos únicamente con empresas de mediana dimensión.

EL CONSEJO DE FAMILIA

La familia, como cualquier otro grupo humano, para poder funcionar unitariamente, debe poseer una estructura de gobierno. La forma en la que se rige una familia que se dedica a los negocios tiene importantes repercusiones no sólo sobre su salud y su capacidad de sobrevivir, sino también sobre el éxito y longevidad de su empresa y la forma en que se rige ésta.

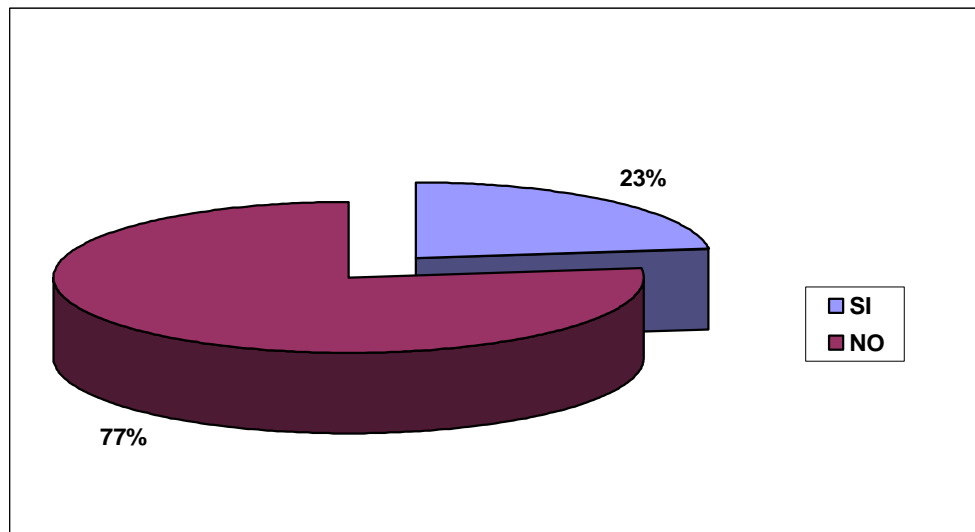
El Consejo de Familia es el órgano donde la familia aprende a comunicarse y a elaborar reglas y modelos que conduzcan a la solución eficaz de posibles conflictos. A través de la participación en él, los integrantes de la familia van adquiriendo una idea más realista tanto de los sistemas empresa y familia como del sistema empresa familiar, lo que suele conducir al logro de un mayor compromiso con cada uno de ellos.

La aparición y composición del Consejo de Familia suelen estar ligados a la propia evolución de la empresa y al incremento de los miembros interesados en ella. Sin embargo, mientras que lo normal es que nazca formalmente en la etapa de la “asociación de hermanos” o en la del “consorcio de primos”, su composición suele diferir bastante de unas empresas familiares a otras.

Tal y como puede observarse en la figura 9, tan solo el 23% de las empresas familiares de la muestra poseen Consejo de Familia.

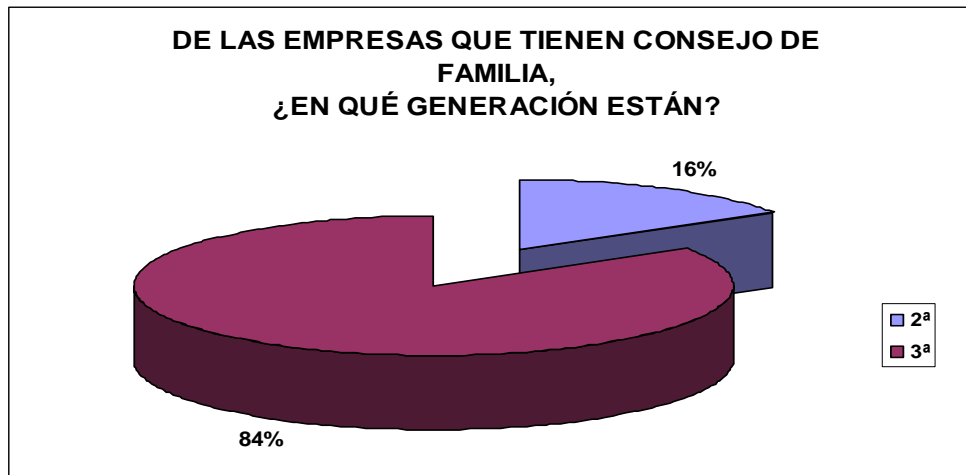
Antes de hacer un juicio de valor sobre la magnitud de este porcentaje, debemos tener en consideración que aproximadamente el 48% de las empresas familiares de tamaño medio de La Rioja, se hallan en la etapa del fundador (primera generación), el 27% en la segunda generación y un 17% en la 3ª generación.

Figura 9. Existencia del Consejo de Familia



Como puede observarse en la figura 10, las empresas familiares riojanas que poseen Consejo de Familia están todas en segunda o tercera generación, siendo entre éstas últimas donde más aparece este órgano de gobierno

Figura 10. Generación de las empresas con Consejo de Familia.



En cuanto a las labores que desempeña el Consejo de Familia (ver figura 11), para el 66% de las empresas que tienen instaurado este órgano de gobierno su función es triple:

- 1) Servir de vínculo entre la familia, el Consejo de Administración y la empresa;
- 2) Elaborar y revisar el protocolo familiar y
- 3) Solucionar conflictos.

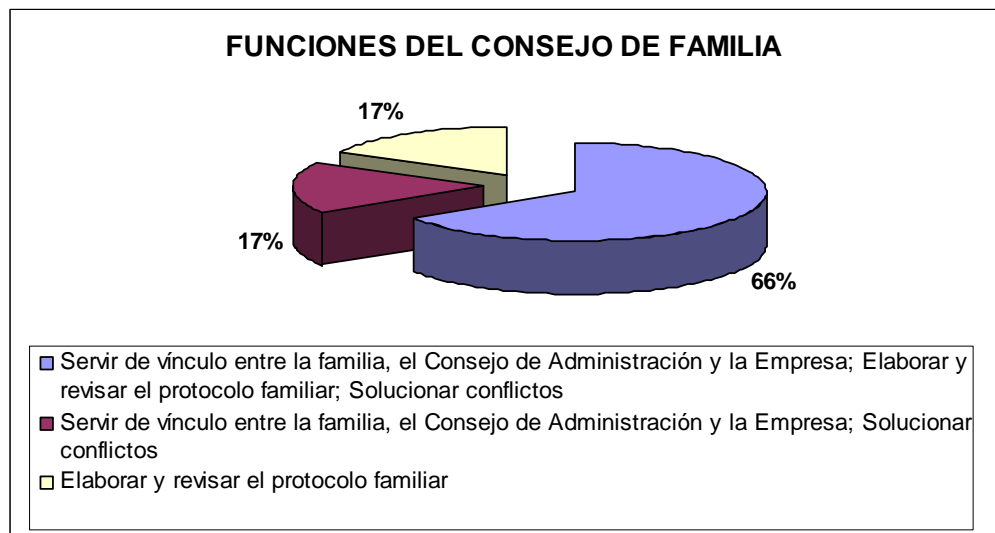
En el 17% de las empresas desempeña una doble función:

- 1) Servir de vínculo entre la familia, el Consejo de Administración y la empresa;
- 2) Solucionar conflictos;

En un 17% de las ocasiones la función del Consejo de Familia se limita a elaborar y revisar el protocolo familiar; uno de los instrumentos que suele utilizar la empresa familiar para evitar futuros

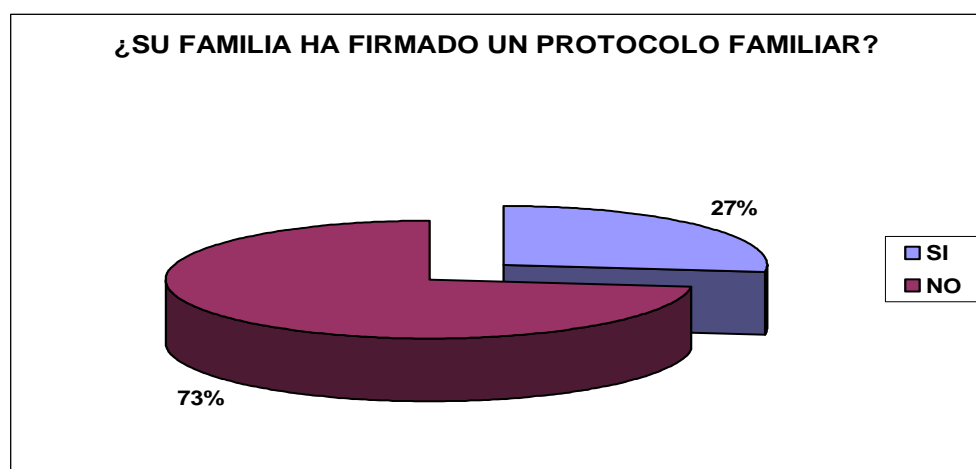
conflictos, o gestionar adecuadamente su solución en caso de que se produzcan.

Figura 11. Funciones del Consejo de Familia.



La figura 12 muestra el porcentaje de empresas familiares riojanas de tamaño mediano que han aprobado y firmado un protocolo familiar. En ella puede observarse que representan el 27% de la muestra.

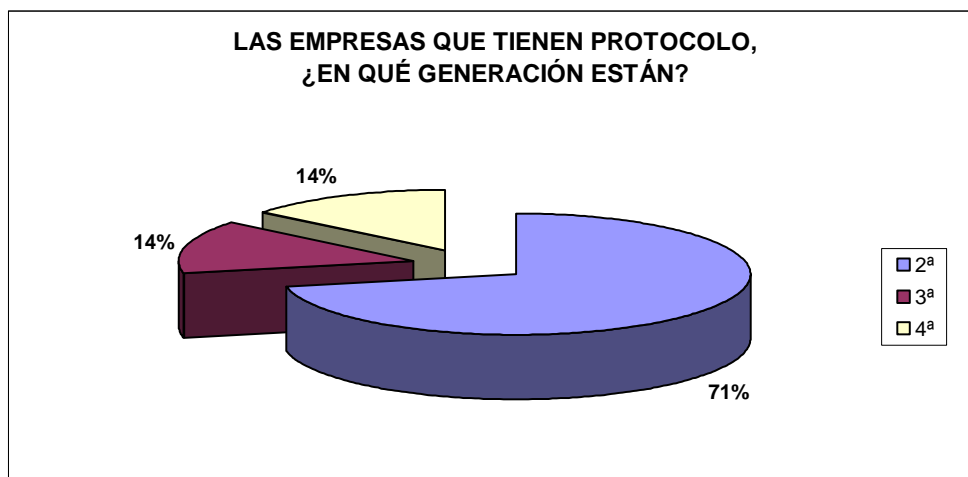
Figura 12. Protocolo familiar.



Como acabamos de comentar, el 17% de las empresas que poseen Consejo de Familia afirmaron que la principal tarea a la que dedica tiempo este órgano de gobierno es la elaboración y revisión del protocolo familiar. Todas ellas poseen un protocolo firmado y aceptado por los miembros de la familia.

Todas las empresas que han firmado un protocolo familiar se encuentran en una etapa diferente a la del fundador. Más concretamente (ver figura 13), el 71% están en segunda generación, un 14% en tercera generación y otro 14% en cuarta generación.

Figura 13. Generación de las empresas con protocolo familiar firmado.



Si comparamos estos datos con los de la figura 10, llegamos a la conclusión de que no existe una estrecha relación entre la existencia del Consejo de Familia y la de un protocolo firmado.

Los datos muestran que las empresas que han firmado protocolos están sobre todo en 2ª generación; mientras que las empresas que poseen Consejo de Familia están mayoritariamente en 3ª generación.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración es el órgano de gobierno que ostenta el poder de dirigir la empresa. Las razones más importantes que llevan a las empresas familiares a establecer un Consejo de Administración activo son (Gallo y Cappunyns, 1997):

- 1.- Considerar y representar los intereses de los dueños
- 2.- Formular y vigilar los objetivos estratégicos a largo plazo
- 3.- Aportar recursos, especialmente conocimientos, para que el Director General tenga mayores posibilidades de formular e implantar la estrategia adecuada.
- 4.- Tutelar el desarrollo y potenciación del equipo de personas que conduce la empresa.

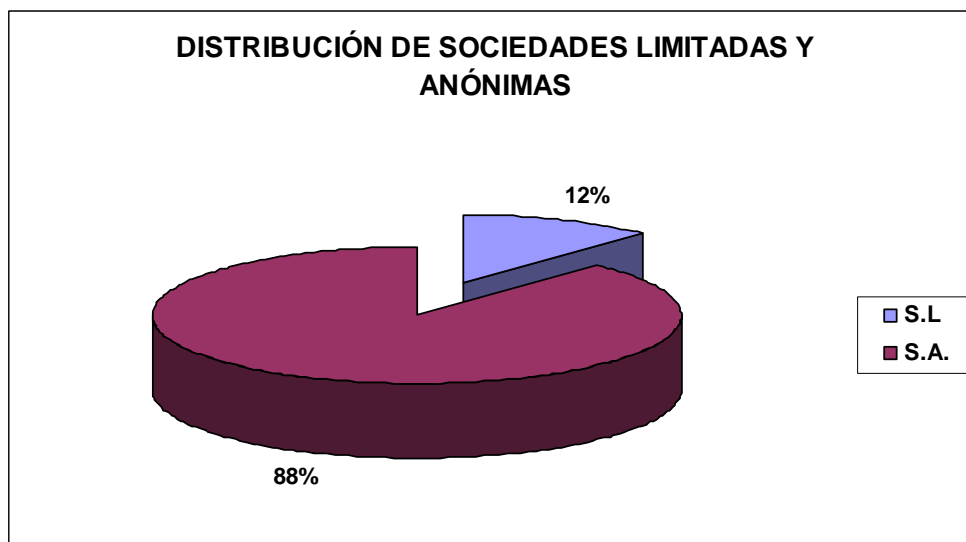
En definitiva, el propósito último en la creación del Consejo de Administración descansa en su contribución al éxito de la empresa, ayudando a mejorar las decisiones y a reducir los riesgos que en el ejercicio de su actividad debe asumir.

El análisis del Consejo de Administración existente en las Empresas Familiares y el grado de funcionamiento de éste exige tener muy presente la figura jurídica de las empresas que hemos analizado. Así, como puede observarse en la figura 14, el 12% de las empresas de la muestra son sociedades de responsabilidad limitada y el 88% sociedades anónimas.

La Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada en su artículo 57, sobre los modos de organizar la administración, indica que la administración de la sociedad se podrá

confiar a un administrador único, a varios administradores que actúen solidaria o conjuntamente, o a un Consejo de Administración”.

FIGURA 14. Forma jurídica de las empresas familiares riojanas.



El R.D.L. 1564/1989, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas en su artículo 136 señala: “Cuando la administración se confíe conjuntamente a más de dos personas, éstas constituirán el Consejo de Administración”. El R.D. 1784/1996, de 19 de julio, del Reglamento del Registro Mercantil en su artículo 124, sobre la Administración y representación de la sociedad, párrafo 1 expresa: “En los estatutos se hará constar la estructura del órgano al que se confía la administración, determinando si se atribuye :

- a) A un administrador único.
- b) A varios administradores que actúen solidariamente.

- c) A dos administradores que actúen conjuntamente.
- d) A un Consejo de Administración, integrado por un mínimo de tres miembros.

La Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas indica en su artículo 32, párrafo 1 que “El Consejo Rector es el órgano colegiado de gobierno al que corresponde, al menos, la alta gestión, la supervisión de los directivos y la representación de la sociedad cooperativa, con sujeción a la Ley, a los Estatutos y a la política general fijada por la Asamblea General”.

Es un hecho que todas las empresas, con independencia de la figura jurídica que posean, deben contar con una estructura de gobierno a la que se confía la administración de la sociedad. Además, la estructura del órgano aparecerá claramente definida en los estatutos que han de regir el funcionamiento de la sociedad. Este órgano adoptará denominaciones distintas en función del tipo de figura jurídica de la sociedad o de la composición del mismo, pero en todas las empresas coincide el tipo de funciones a desarrollar y buena parte de las facultades de las que se les va a dotar.

El 100% de las empresas entrevistadas manifestaron poseer Consejo de Administración. En el caso de las sociedades de responsabilidad limitada el número de Consejeros es igual a dos, que actúan de forma solidaria.

En cuanto a las sociedades anónimas, el número medio de Consejeros es de 5. La distribución del número de Consejeros con relación a las empresas de la muestra puede verse en la figura 15.

Figura 15. Distribución de los Consejeros.

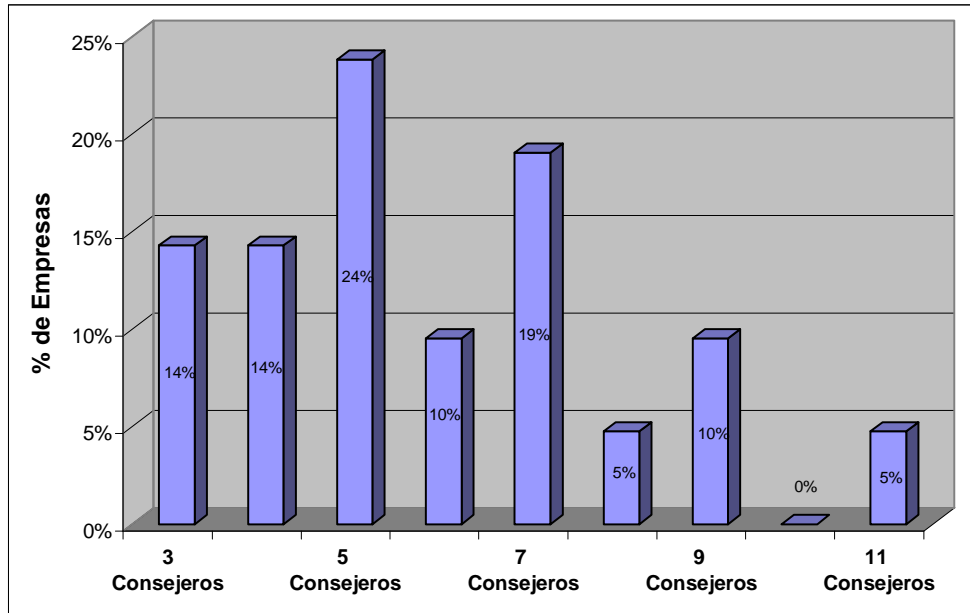
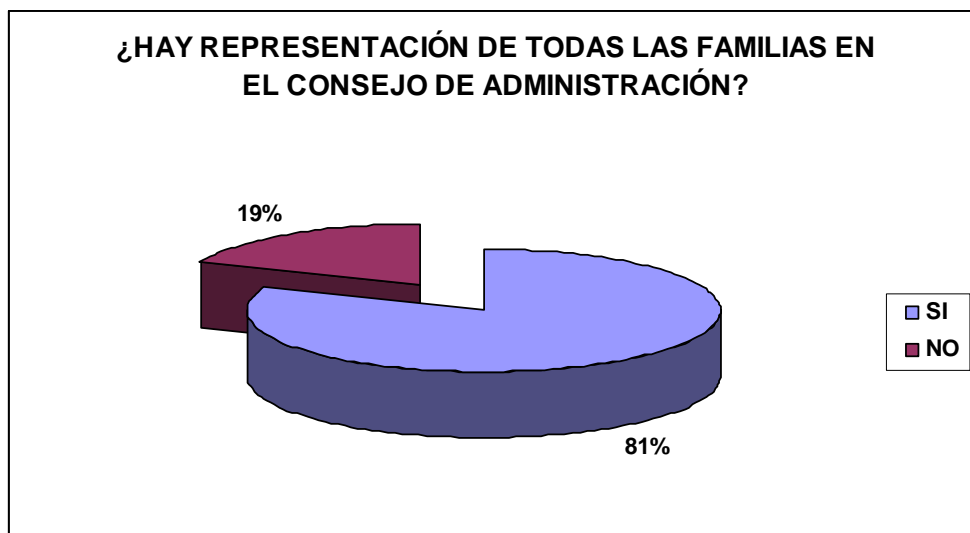


Figura 16. Representación en el Consejo de Administración de las familias propietarias.

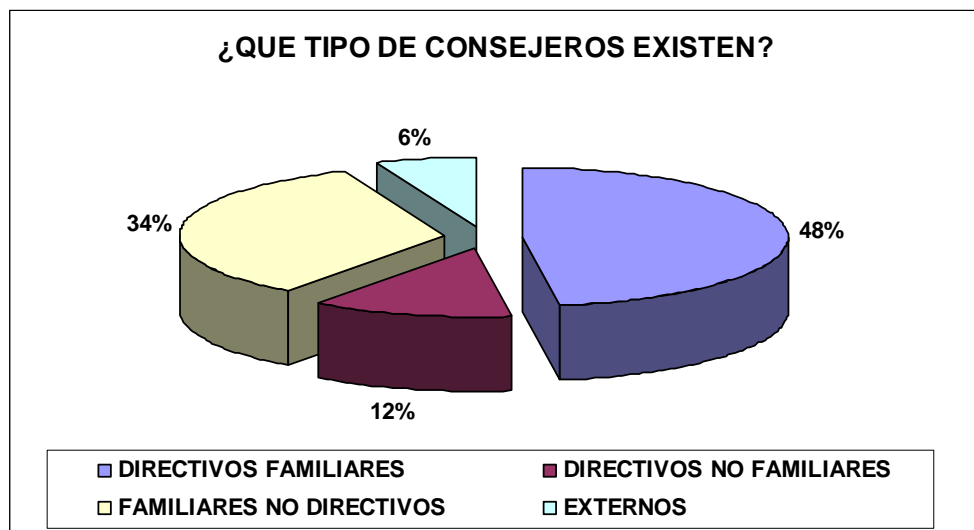


En el 81% de las empresas de la muestra, en el Consejo de Administración de la compañía están representadas todas las

familias propietarias; mientras que en el 19% restante alguna de las ramas familiares no está representada de forma directa en el Consejo de Administración (ver figura 16).

Por lo que respecta a la composición de los Consejos de Administración, además del número, resulta interesante conocer el tipo de Consejeros que los conforman. Así, del total de Consejeros habidos en los Consejos de Administración de las empresas familiares entrevistadas, el 82% son miembros de las familias propietarias, y el 18% miembros ajenos a la familia.

Figura 17. Tipo de Consejeros.



Como puede observarse en la figura 17, el 60% del total de Consejeros que hay en las empresas familiares de la muestra son directivos, de los cuales el 48% son familiares y el 12% no familiares. Tan sólo el 6% del total de Consejeros son externos.

La presencia en el Consejo de Administración de Consejeros externos, personas que no son miembros de la familia ni trabajan en la empresa, puede añadir claras ventajas al gobierno de la empresa familiar. Entre ellas cabe destacar:

- 1.- Aportan objetividad y neutralidad, tanto a los ojos de los accionistas y miembros de la familia, como a los de aquéllos que están preocupados porque, en el cumplimiento de sus obligaciones, no prevalezcan los intereses de la familia sobre los de la empresa.
- 2.- Ayudan a la familia con su experiencia y conocimientos, ofreciéndoles asesoramiento valioso.
- 3.- Su capacidad de mediación en los eventuales conflictos de intereses.

Figura 18. Tamaño del Consejo de Administración en el que se integran los Consejeros Externos.

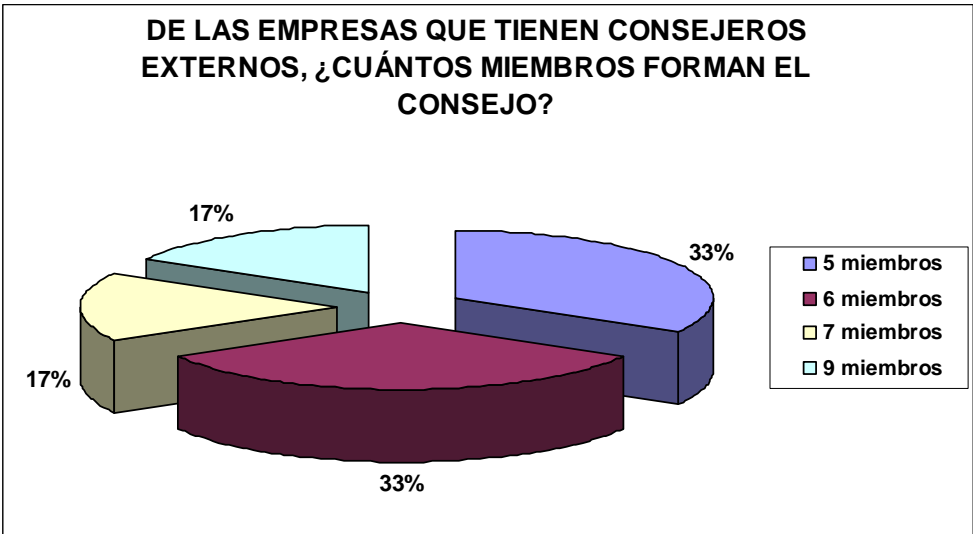
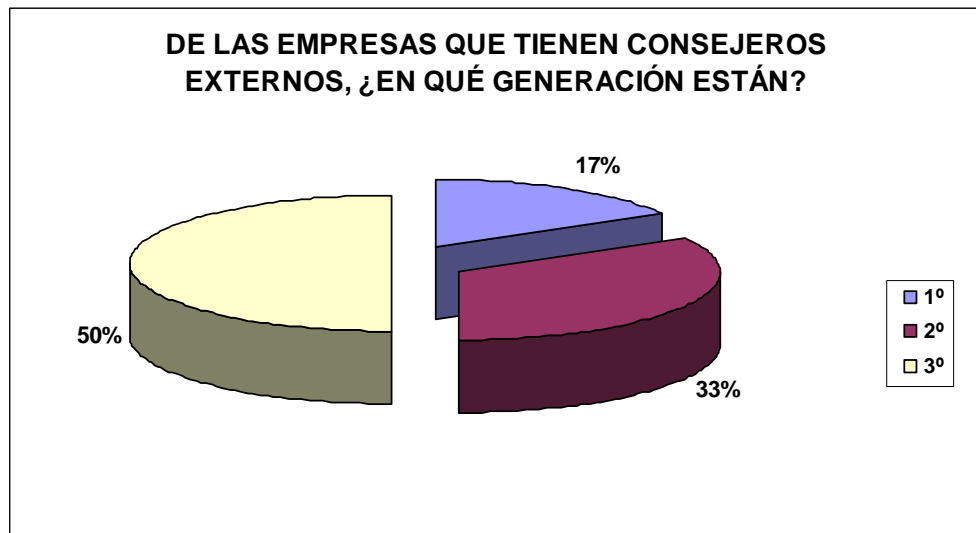


Figura 19. Consejeros Externos y Generación de la empresa.



En todos los casos, los Consejeros externos forman parte de Consejos de Administración con 5 o más miembros (ver figura 18), gobernados por familias que se encuentran fundamentalmente en segunda o tercera generación (ver figura 19).

En el 100% de los casos, los Consejeros son propuestos por el propio Consejo de Administración, cuyo presidente siempre es un miembro de la familia propietaria dominante. Además, en el 25% de las ocasiones, existe coincidencia entre la persona que ostenta la presidencia del Consejo de Administración y quien ocupa el máximo cargo ejecutivo de la compañía (ver figura 20).

La edad de los Consejeros oscila entre los 30 y los 70 años, aunque como puede observarse en la figura 21, la edad más común está entre los 40 y los 70 años. Solamente en el 4% de las empresas de la muestra la edad de los Consejeros supera los 70 años.

Figura 20. Presidente del Consejo de Administración vs Máximo Ejecutivo

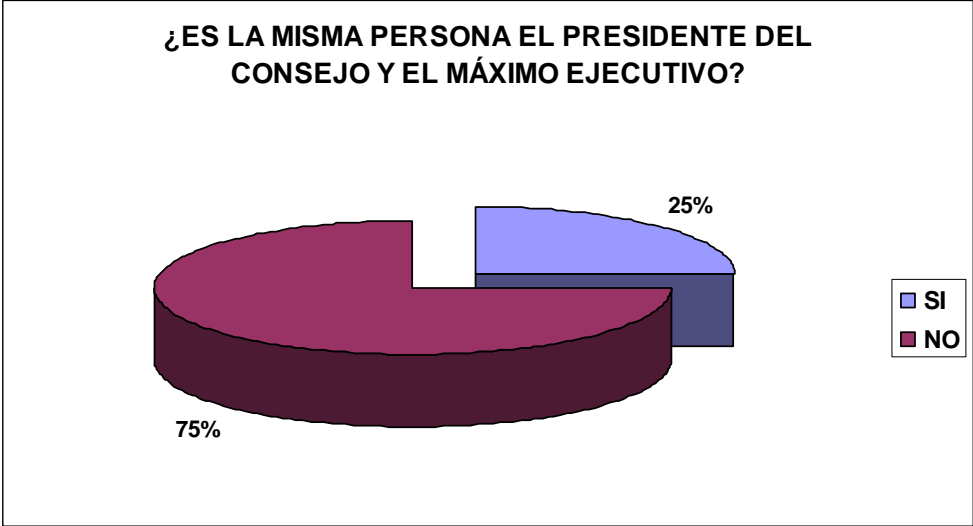
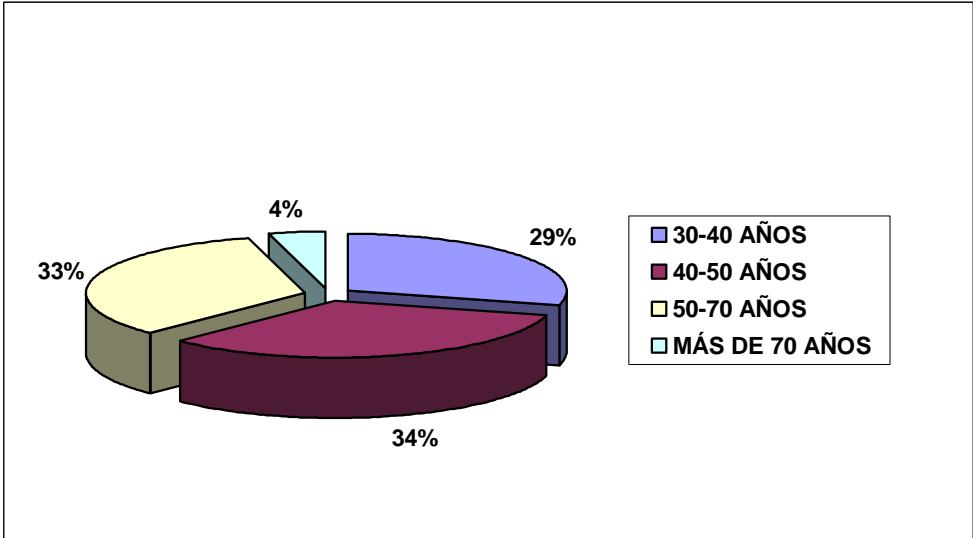
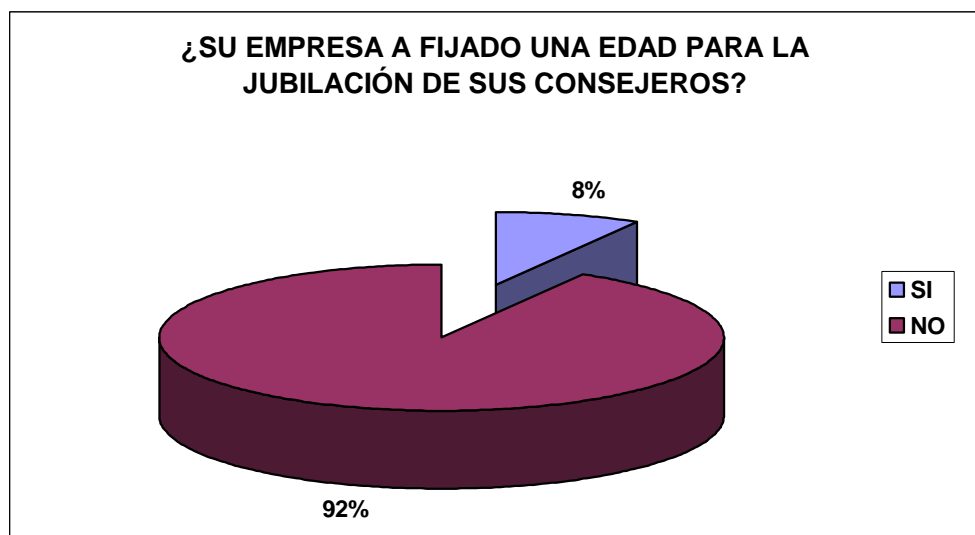


Figura 21. Edad de los Consejeros.



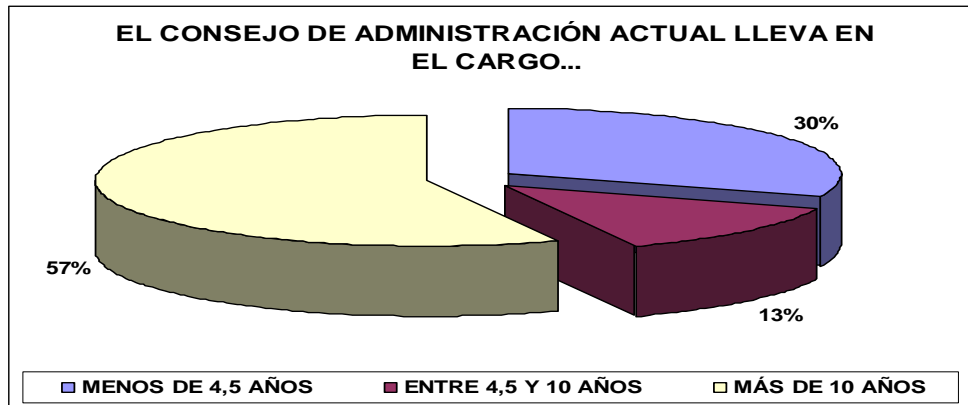
En la práctica totalidad de las empresas familiares riojanas entrevistadas que poseen Consejo de Administración no se ha fijado la edad máxima para seguir perteneciendo a este órgano de gobierno. Más concretamente, sólo el 8% de las empresas (ver figura 22) afirmaron haber fijado una edad máxima para la jubilación de los Consejeros; edad que se situó, en todos los casos, por encima de los 70 años.

Figura 22. Edad de jubilación de los Consejeros.



El 57% del total de Consejeros llevan desempeñando su cargo desde hace más de 10 años. Como puede observarse en la figura 23, del total de Consejeros, sólo el 13% poseen una experiencia inferior a los 4,5 años.

Figura 23. Experiencia en el cargo de Consejero.

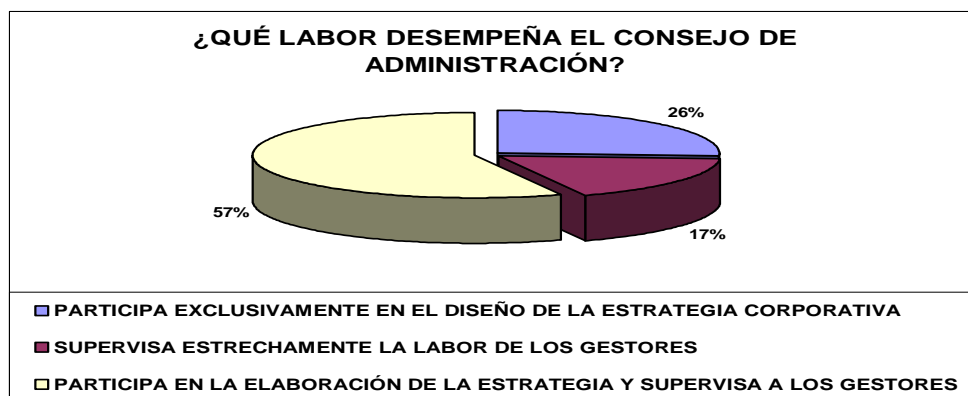


Por lo que respecta a las funciones encomendadas al Consejo de Administración (ver figura 24), en el 57% de las empresas la labor que desempeña es doble:

- 1) Participar en el diseño de la estrategia corporativa;
- 2) Supervisar la labor de los gestores.

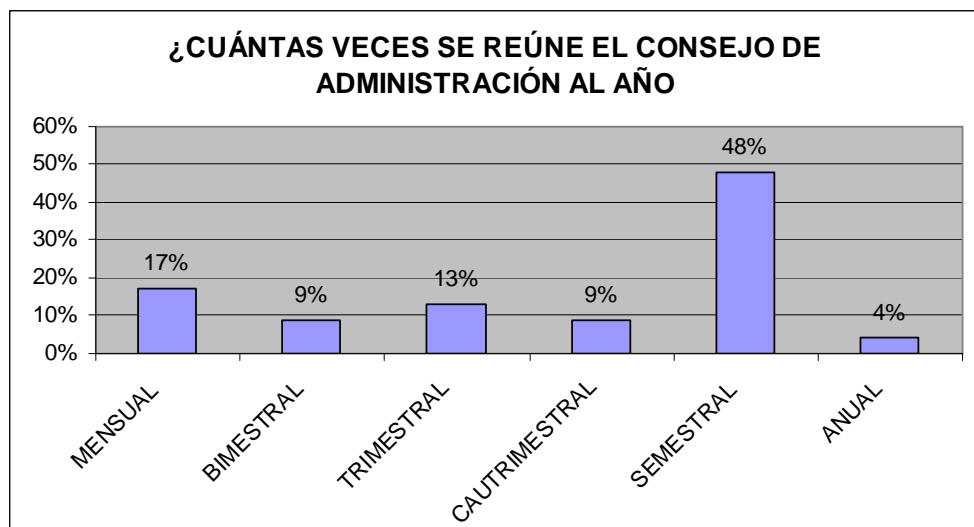
En el 26% de los casos la única labor encomendada al Consejo de Administración es participar en el diseño de la estrategia corporativa, y en un 17% de los casos sus funciones se limitan a vigilar de cerca la labor de los gestores.

Figura 24. Labores del Consejo de Administración.



En el 48% de los casos, los Consejos de Administración de las Empresas Familiares se reúnen con una periodicidad semestral, y en el 4% de los casos con una periodicidad anual. Este lapso de tiempo parece suficiente cuando su labor principal es el diseño de la estrategia corporativa. Sin embargo, en el 74% de las empresas en las que existe, el Consejo de Administración tiene encomendada la labor de supervisar a los gestores. Esta puede ser la razón que justifica, tal y como puede observarse en la figura 25, el incremento en el número de reuniones que se celebran anualmente.

Figura 25. Periodicidad de las reuniones del Consejo de Administración.

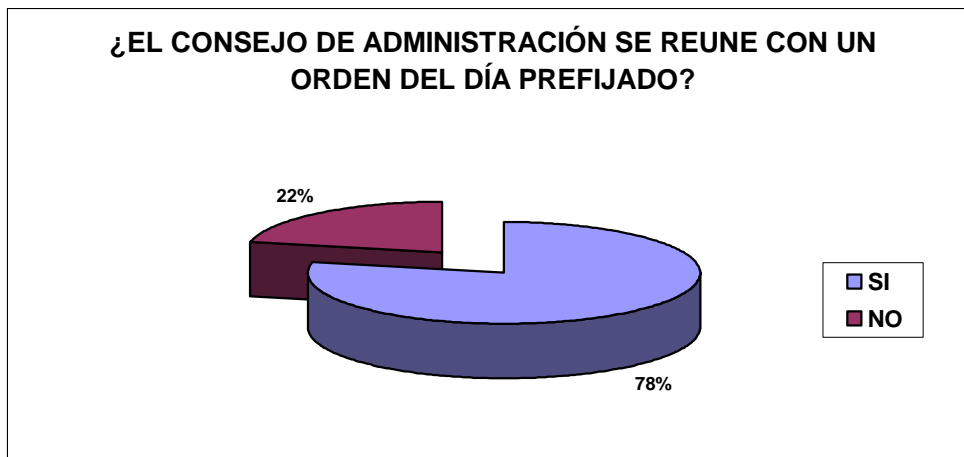


En lo que respecta a la formalidad y seriedad con la que actúan los Consejos de Administración, tal y como puede observarse en las figuras 26 y 27, caben destacar fundamentalmente dos aspectos:

- a) El 78% de los Consejos de Administración conocen por escrito el orden del día de la reunión, mientras que en el 22% de los casos se reúnen sin un orden del día prefijado de antemano, al menos por escrito.

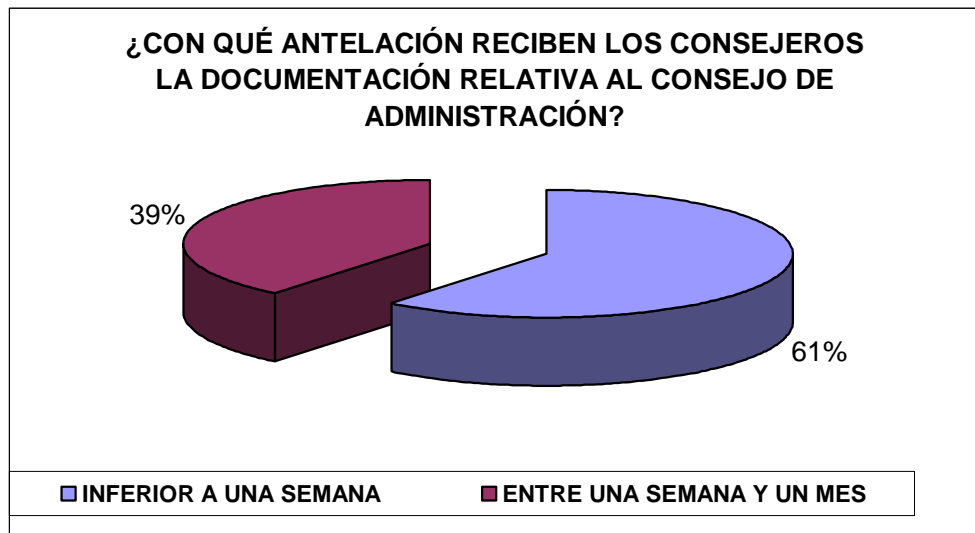
En el 100% de los casos en los que se fija un orden del día, éste es determinado por el presidente.

Figura 26. Orden del día del Consejo de Administración.



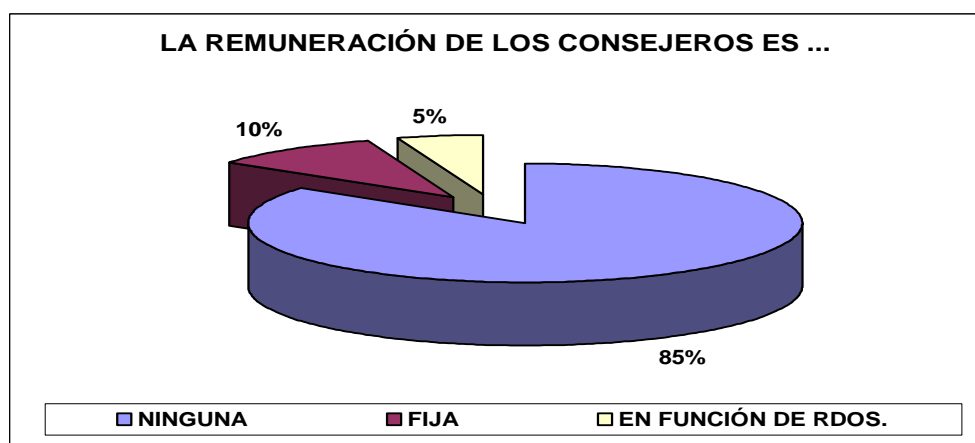
- b) La práctica más habitual es enviar a los Consejeros la documentación relativa al orden del día de la reunión con menos de una semana de antelación. Esto es, en el 61% de los casos la documentación está disponible con menos de una semana de antelación; en el 39% de las empresas restantes la documentación está en manos de los Consejeros con un periodo que oscila entre una semana y un mes.

Figura 27. Antelación en la recepción de la documentación del Consejo de Administración.



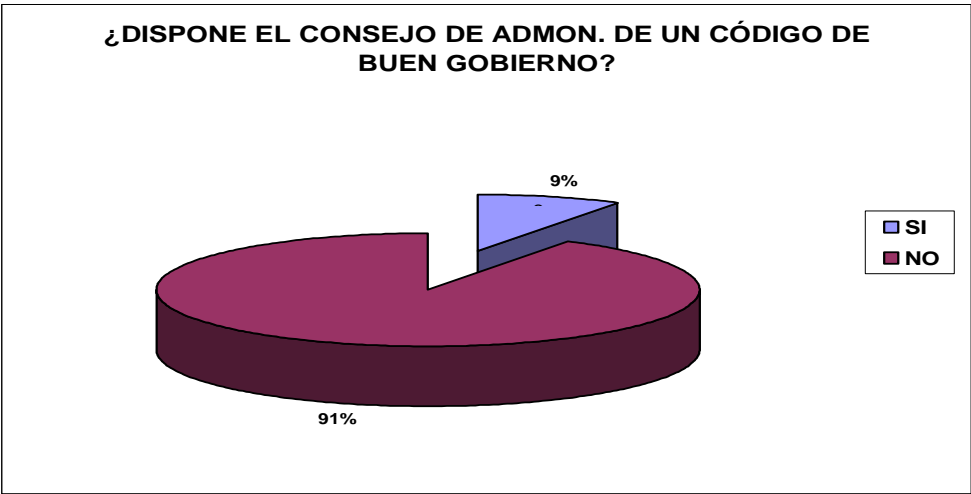
La mayoría de las empresas entrevistadas, el 85% de los casos, no remunera a sus Consejeros por la labor que desempeñan. En un 10% de las empresas, el Consejo de Administración percibe una remuneración fija, que suele ser pequeña; y en el 5% de las empresas se remunera a sus Consejeros en función de los resultados de la empresa. En prácticamente todos los casos, los Consejeros suelen recibir dietas de asistencia (ver figura 28).

Figura 28. Remuneración de los Consejeros.



Por último, y en lo que se refiere a los Consejos de Administración estudiados, cabe destacar que solamente el 9% de los mismos dispone de un Código de Buen Gobierno, frente al 91% restante que no disponen de dicho código (ver figura 29).

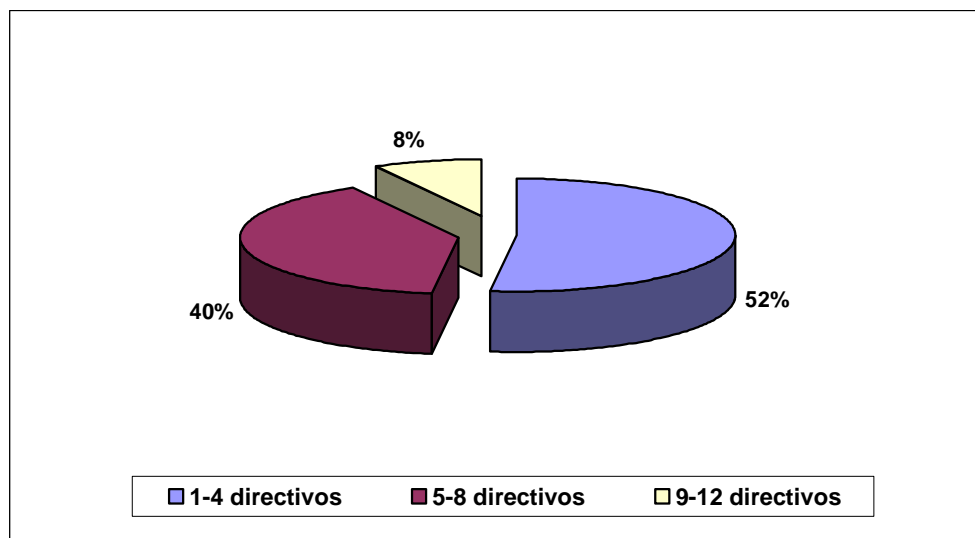
Figura 29. Código de buen gobierno.



EL EQUIPO DIRECTIVO

Las funciones del equipo directivo pueden ser numerosas: planificación, establecimiento de directrices, organización, control, gestión y motivación del personal, solución de problemas, etc. De este modo, la función de la alta dirección puede concretarse en el establecimiento de las condiciones para la creación y mantenimiento de la competitividad de la empresa.

Figura 30. Número de directivos de la empresa



Los equipos directivos de las empresas familiares riojanas entrevistadas tienen un tamaño medio de 5 miembros.

Como puede observarse en la figura 30, el 52% de las empresas tiene entre 1 y 4 directivos, el 40% entre 5 y 8, y el 8% restante entre 9 y 12 directivos.

Por término medio, en las empresas entrevistadas, el 57,37% de los directivos son familiares.

Como se desprende de la tabla 5, en la mayoría de las empresas, los directivos familiares acaparan más del 50% de la dirección. Esto es, en el 36% de las empresas, más del 75% de los directivos son familiares; y en el 16% de los casos, más del 50% de los directivos son familiares.

Tabla 5. Porcentaje de directivos familiares

% DE DIRECTIVOS FAMILIARES EN LA DIRECCIÓN			
0 a 25%	>25% a 50%	>50% a 75%	>75% a 100%
28% de las empresas	20% de las empresas	16% de las empresas	36% de las empresas

En el 69% de las empresas familiares de la muestra (ver figura 31) no existen requisitos formales para la incorporación de directivos familiares en la empresa, aunque la mayoría de los entrevistados afirmaron que los directivos familiares estaban suficientemente preparados para el desempeño de sus cargos.

Figura 31. Requisitos para la incorporación de directivos familiares.

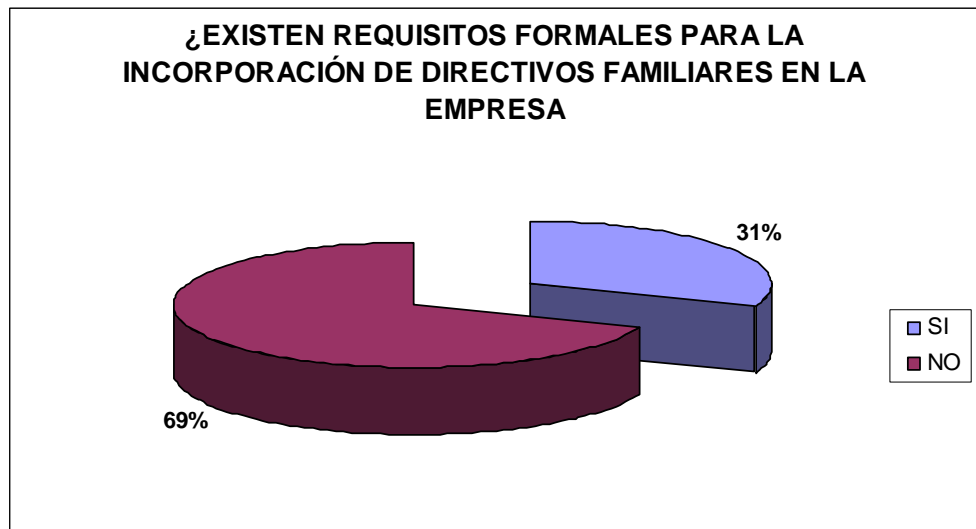
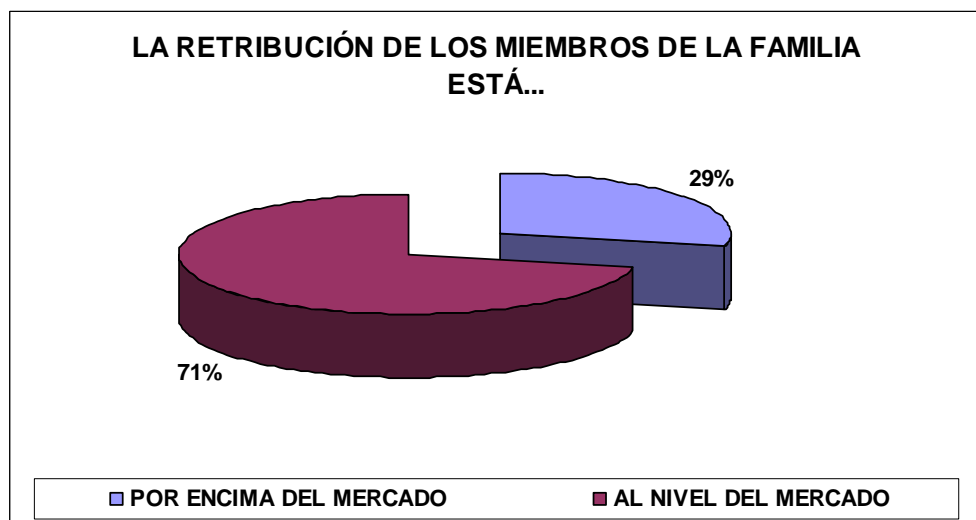
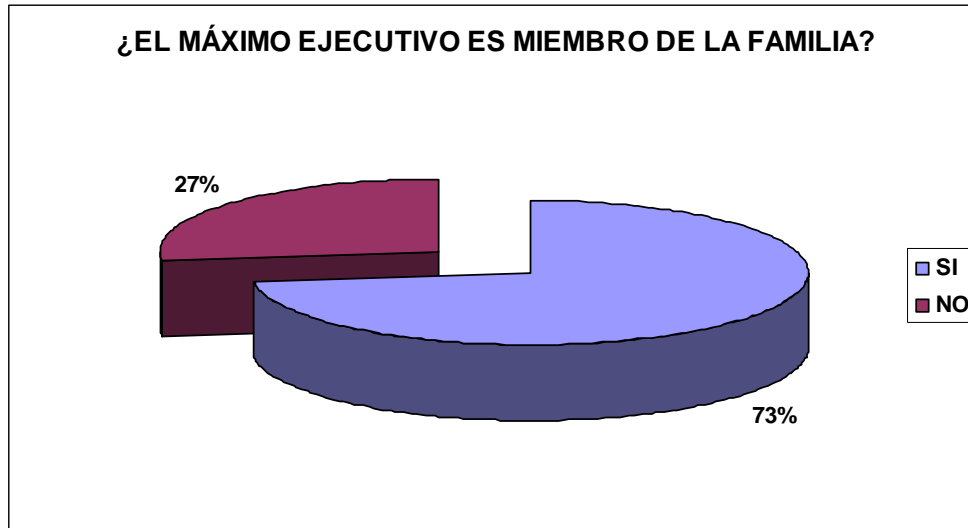


Figura 32. Retribución de los miembros de la familia.



La práctica más habitual entre las empresas familiares de la muestra es que todos sus directivos, familiares o no, sean retribuidos de acuerdo con criterios de mercado. En un 29% de las empresas entrevistadas, sin embargo, los directivos familiares obtienen remuneraciones por encima de las que ofrece el mercado (ver figura 32).

Figura 33. Carácter familiar del máximo ejecutivo.



En el 73% de los casos estudiados, el máximo ejecutivo de la empresa es un miembro de la familia (ver figura 33), mientras que en el 27% es una persona ajena a la familia. Esta última circunstancia no ocurre nunca entre las empresas de primera generación, en la etapa del fundador.

Como puede observarse en la figura 34, los directivos no familiares se incorporan a la dirección a partir la segunda generación principalmente. El 71% de los directivos no familiares se incorporan en la segunda generación, mientras que en la tercera y quinta generación lo hacen tan sólo el 14%.

La edad media del máximo ejecutivo de la compañía es de 51 años, aunque lo más frecuente es que tenga entre 40 y 49 años. En las empresas de la muestra, un 23% de los ejecutivos de máximo nivel tienen más de 60 años (ver figura 35), y un 8% supera los 70 años.

Figura 34 Generación en la que se incorporan los directivos no familiares

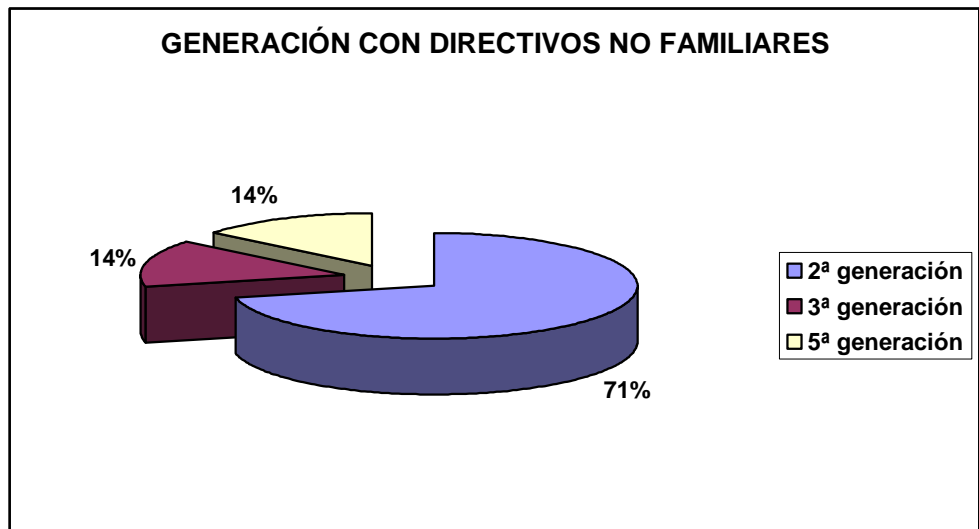


Figura 35. Edad del máximo ejecutivo.

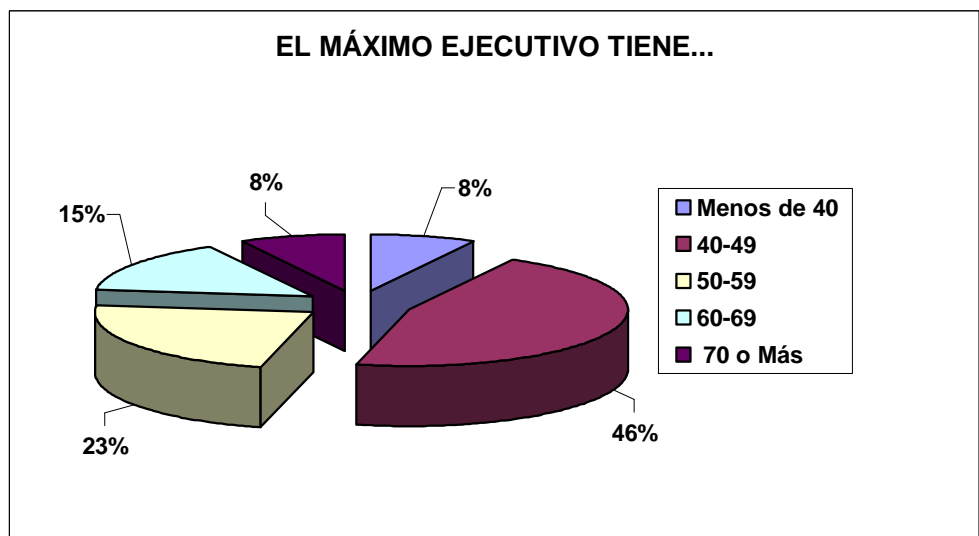
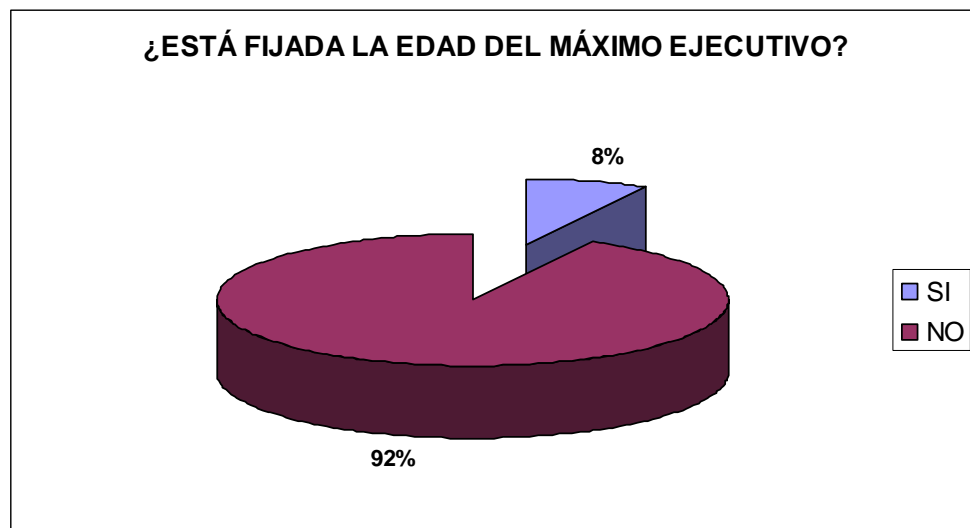


Figura 36. Edad de jubilación del máximo ejecutivo.



En el 92% de las empresas entrevistadas no se ha fijado la edad máxima para la jubilación del máximo ejecutivo. En el 8% restante de los casos la edad de jubilación está fijada por encima de los 70 años (ver figura 36).

En el 38% de las empresas entrevistadas, el máximo ejecutivo lleva desempeñando su cargo durante más de 10 años, en el 29% de las empresas los ejecutivos llevan en este puesto más de 4,5 años, y en un 33% del total de empresas podríamos decir que los ejecutivos son relativamente nuevos en el desempeño de su cargo (ver figura 37).

Entre los máximos responsables de la gestión de las empresas familiares riojanas entrevistadas, el 73% poseen formación universitaria, frente al 19,2% que poseen estudios básicos y el 7,7% que han estudiado formación profesional (ver figura 38).

Figura 37. Experiencia en el cargo del máximo ejecutivo.

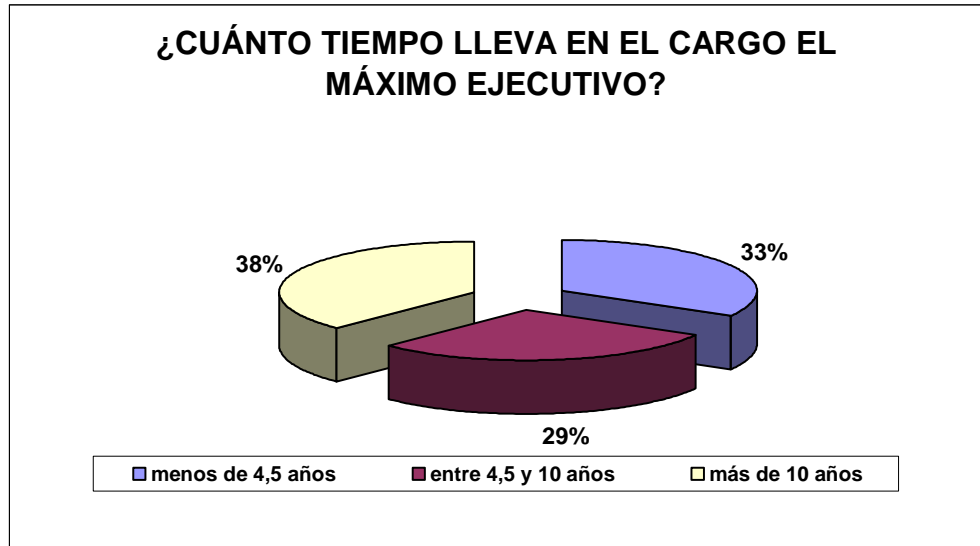
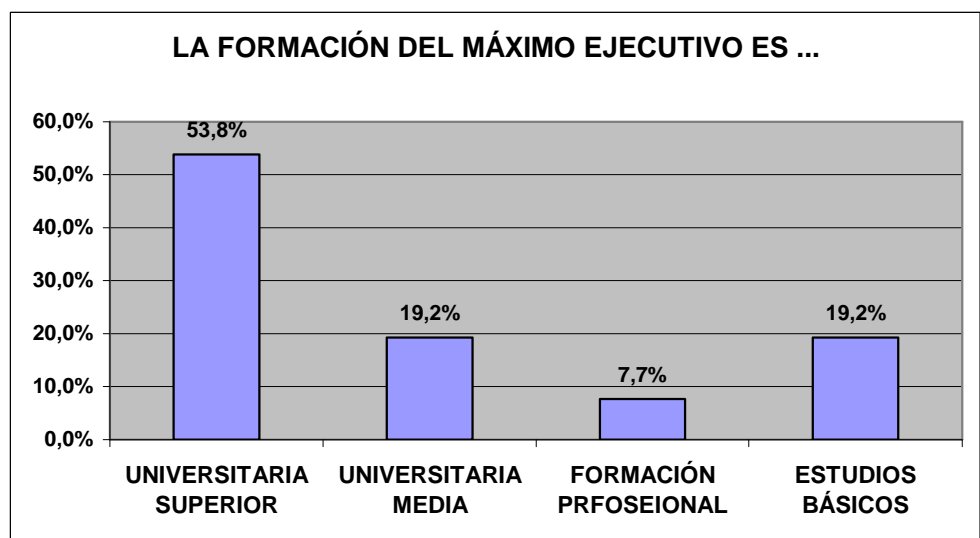


Figura 38. Nivel de formación del Máximo Ejecutivo



Por otra parte, 28,5% de quienes han cursado enseñanzas universitarias de grado superior han seguido cursos de postgraduación.

Si ponemos en relación la edad del máximo ejecutivo de la compañía con su grado de formación académica observamos que, por término medio, son los ejecutivos de mayor edad los que menor grado de formación académica poseen. De hecho, tal y como se muestra en la figura 39, parece que existen dos generaciones de ejecutivos claramente diferenciadas en cuanto a nivel de formación. Esto es, la edad media de los ejecutivos de máximo nivel que no han pasado por la universidad es de 63 años; la de quienes han cursado estudios universitarios medios y superiores es de 48 años.

Figura 39. Edad y formación del máximo ejecutivo.

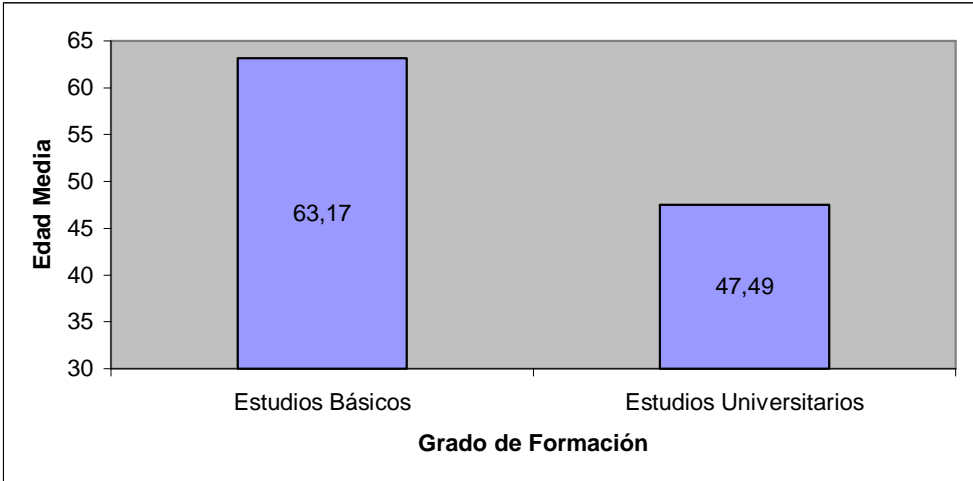
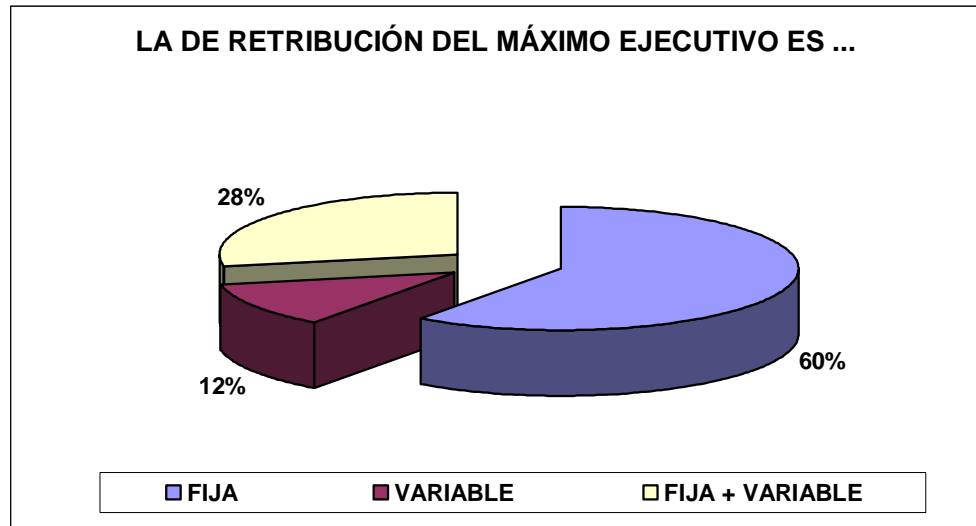


Figura 40. Retribución del máximo ejecutivo.



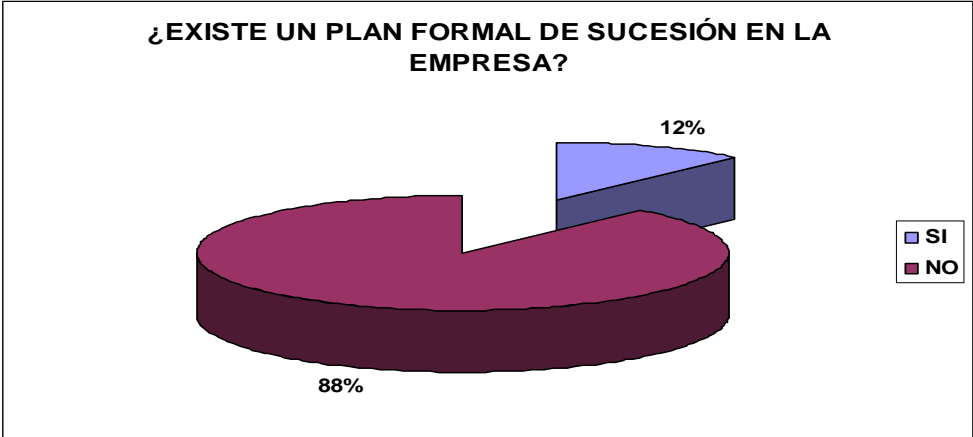
La práctica más habitual entre las empresas familiares de la muestra en cuanto a la remuneración del máximo ejecutivo consiste en una asignación mensual fija. Así, como se observa en la figura 40, el 60% de los máximos responsables de la gestión de las empresas tienen una remuneración fija, el 12% la tienen variable y en un 28% de los casos el salario bruto se compone de una parte fija y una parte variable.

Por lo que respecta a la existencia de un plan de sucesión predeterminado, que fije las reglas con las cuales se ha de elegir o designar al sucesor del máximo ejecutivo de la empresa familiar, tan solo existe en el 12% de las empresas entrevistadas. Para una amplia mayoría (88%) dicho plan no existe, al menos formalmente (ver figura 41).

Quizá es la ausencia de este plan de sucesión lo que lleva a manifestar, al 35% de los máximos dirigentes actuales, su

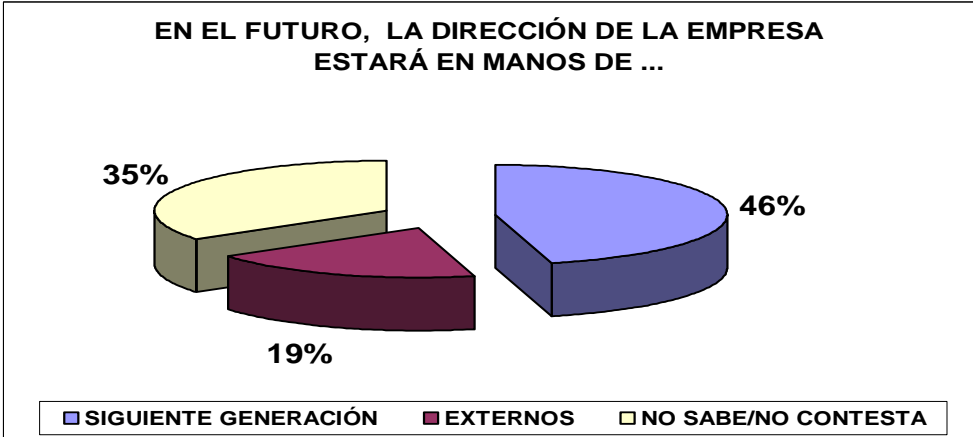
desconocimiento sobre si la dirección futura estará o no en manos de la siguiente generación familiar.

Figura 41. Plan de sucesión.



Aunque el 100% de los entrevistados manifestaron su deseo de que la empresa siga siendo familiar, el 19% de los mismos opina que el futuro la dirección estará en manos de profesionales externos (ajenos a la familia); mientras que un 46% cree que serán los miembros de la siguiente generación quienes ocuparán los puestos de máxima responsabilidad (ver figura 42).

Figura 42. Futuro de la dirección.



REFLEXIONES FINALES

Como hemos comentado en la introducción, el propósito último de este estudio es conocer mejor la composición y el funcionamiento de los órganos de gobierno de las empresas familiares de La Rioja.

Este informe no es formativo, y por tanto no vamos a comparar la realidad mostrada por los datos con lo que desde el punto de vista teórico debiera de ser dicha realidad.

No obstante, de la elaboración del trabajo se desprenden algunas conclusiones interesantes.

- A) Resulta evidente la importancia que las empresas familiares tienen en la Economía de la Comunidad Autónoma de La Rioja. Además de representar el 75% de las empresas de La Rioja, y estar presentes en prácticamente todos los sectores productivos, en el año 2007 emplearon a unas 15.000 personas, y vendieron por valor de 3.165.292.645 €.
- B) La mayor parte de las empresas familiares riojanas son micro o pequeñas empresas que se encuentran en primera o segunda generación.
- C) A diferencia del Consejo de Administración (que existe en el 100% de las empresas entrevistadas), el Consejo de Familia es un órgano de gobierno poco implantado entre las empresas familiares riojanas de tamaño medio.
- D) En el 83% de las empresas que tienen Consejo de Familia, una de las funciones que se le encomiendan es la de elaborar y revisar el protocolo familiar. Sin embargo, tan sólo el 27% de las empresas encuestadas tenían firmado o aprobado un documento de estas características.

E) Las empresas que poseen un protocolo familiar aprobado están mayoritariamente en segunda generación, mientras que las que poseen Consejo de Familia se encuentran sobre todo en tercera generación.

Este resultado parece apuntar la idea de que, en muchas empresas, el proceso de diálogo y comunicación que supone la elaboración del protocolo familiar podría ser el paso previo a la constitución del Consejo de Familia.

F) Los Consejos de Administración de las empresas familiares riojanas están conformados mayoritariamente por miembros de la familia, y se reúnen con una periodicidad semestral. Su principal función es participar en la elaboración de la estrategia y supervisar a los gestores. Su presidente, aun siendo miembro de la familia, no suele ser el máximo ejecutivo de la compañía.

G) En la mayor parte de las empresas familiares de La Rioja parecen estar ausentes algunos de los instrumentos que suelen citarse como útiles para evitar futuros conflictos, o gestionar adecuadamente su solución en caso de que se produzca. Además de la práctica inexistencia de Consejos de Familia, sólo el 27% de las empresas de la muestra tienen firmado un protocolo familiar, y el 88% de las mismas no tienen un plan de sucesión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, J.M. (2001): "La continuidad de la empresa familiar", Gestión 2000: Barcelona.
- Cabrera, M.K. y Santana, D.J. (2002): "El Gobierno de la Empresa Familiar", Boletín de Estudios Económicos, vol. 52 (117), pp. 467-481.
- Comisión Europea (2002): "Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member Estates". Bruselas.
- Comisión Europea (2003): "Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas (2003/361/CE)", DOCE nº L 124 de 20 de mayo, Bruselas.
- Corona, J. (2005): "Introducción al análisis de la empresa familiar", en El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos. Bosch: Barcelona, vol. VI, pp. 23-46
- Dirección General de Política de la PYME (2003): "Guía para la pequeña y mediana empresa familiar", Ministerio de Economía: Madrid.
- Floyd, S. y Lane, P.J. (2000): "Strategizing throughout the organization: management role conflict in strategic renewal". The Academy of Management Review, 25 (1), 154-177.
- Gallo, M. A. y Cappunyns, K. (1997): "Consejos de administración en empresas familiares. Características de composición y funcionamiento". Niveles de utilidad". D.I. nº 346, IESE.
- Gersick, K.E.; Davis, J.A.; Hampton, M. McCollon y Lansberg, I. (1997): *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gimeno, Labadie, Mayordomo y Saris (2005): "El desempeño en la empresa familiar: principales factores internos explicativos", en El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos. Bosch: Barcelona, vol. VI, pp. 195-237.
- Manzano, G. y Ayala, J.C. (2003): "Empresas familiares exitosas: órganos de gobierno y claridad de rol", Esic Market, 115, pp65-79
- Neubauer, F. y Lank, A. G. (1999): "La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure". Deusto: Bilbao.

Olivenza, M y otros (1998): "Código de buen Gobierno". El Gobierno de las sociedades cotizadas. CNMV.

Ward. J.L. (1994): "Cómo desarrollar la empresa familiar: planificación, estrategia de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos". El Ateneo: Buenos Aires.