

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

**Juan Monreal Martínez
Gregorio Sánchez Marín
Ángel Luis Meroño Cerdán**

**Cátedra de Empresa Familiar
de la Universidad de Murcia**

Colaboran:

Asociación Murciana de la Empresa Familiar
Fundación Cajamurcia
Instituto de la Empresa Familiar
Consejería de Universidades, Empresa e Investigación

I.S.B.N.: 978-84-692-8321-9

D. L.: MU-262-2010

Edita e imprime: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia

ÍNDICE DE CONTENIDOS

0. PRÓLOGO	9
I. INTRODUCCIÓN	11
II. OBJETIVO Y ORGANIZACIÓN DEL INFORME	15
III. DISEÑO MUESTRAL	17
IV. DIAGNÓSTICO	19
4.1. PROPIEDAD Y DIRECCIÓN	19
4.1.a. Generación	19
4.1.b. Gerente	20
4.1.c. Órganos de gestión y de gobierno	22
4.1.d. Protocolo	24
4.2. CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES	26
4.2.a. Tamaño	26
4.2.b. Evolución de las ventas y clientes	28
4.2.c. Sector	29
4.2.d. Antigüedad	30
4.3. PLANTEAMIENTOS DE GESTIÓN	31
4.3.a. Tipo de Estructura Organizativa	31
4.3.b. Estrategia empresarial	32
4.3.c. Internacionalización	32
4.3.d. Capital Humano	35
4.3.e. Gestión financiera	37
4.3.f. Cultura organizativa	37
4.3.g. Clima	38
4.3.h. Innovación y emprendimiento	41
4.3.i. Uso de las Tecnologías de la Información (TI)	41
4.4. MARCO JURÍDICO	43
V. LA EMPRESA FAMILIAR DE ÉXITO: APROXIMACIÓN AL PERFIL IDEAL	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La importancia de la empresa familiar en la economía.	13
Figura 2. Objetivo del análisis.	15
Figura 3. Estructura del análisis.	16
Figura 4. Ficha técnica del estudio de campo.	17
Figura 5. Generación al frente de la empresa.	19
Figura 6. Formación del gerente.	20
Figura 7. Edad del gerente.	21
Figura 8. Sexo del gerente.	21
Figura 9. Pertenencia del gerente a la familia.	22
Figura 10. Puestos directivos ocupados por familia.	23
Figura 11. Tipo de dirección.	23
Figura 12. Consejo de Administración.	24
Figura 13. Consejo de familia.	25
Figura 14. Existencia de protocolo.	25
Figura 15. Número de empleados.	26
Figura 16. Tipo de empresa por tamaño.	27
Figura 17. Ventas.	27
Figura 18. Evolución de las ventas y clientes.	28
Figura 19. Sector.	29
Figura 20. Antigüedad.	30
Figura 21. Estructura organizativa.	31
Figura 22. Estrategia empresarial.	33
Figura 23. Ventas en el extranjero.	33
Figura 24. Medios propios para internacionalización.	34
Figura 25. Objetivo de internacionalización.	34
Figura 26. Selección.	35
Figura 27. Promoción.	36
Figura 28. Salario fijo.	36
Figura 29. Gestión financiera.	39
Figura 30. Cultura organizativa.	39
Figura 31. Clima.	40
Figura 32. Innovación y emprendimiento.	40
Figura 33. Uso Tecnologías de la Información.	42
Figura 34. Indicadores desempeño organizativo.	47
Figura 35. Aspectos diferenciales de las empresas de mayor éxito.	49

0. PRÓLOGO

Para la Asociación Murciana de la Empresa Familiar (AMEFMUR) es una gran satisfacción prologar el Informe Ejecutivo *“Análisis y diagnóstico de la gestión en la empresa familiar”*, realizado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia. Dicho Informe es la adaptación y síntesis de lo más relevante que presenta el libro *“La Gestión de las Empresas Familiares: un análisis integral”* editado por la editorial Thomson (2009), y que es el resultado de la investigación realizada sobre la empresa familiar en la Región de Murcia.

AMEFMUR es plenamente consciente de que nuestras empresas familiares necesitan conocer las fortalezas y también las debilidades para ir tomando las decisiones estratégicas que en cada momento se requieren. Ya no vale dar pasos adelante sin saber claramente donde llegar y sin conocer bien el entorno competitivo en el que estamos y en el que previsiblemente nos moveremos mañana.

Por ello, hemos creído oportuno, junto a la edición del libro, la publicación de este Informe Ejecutivo, que de forma breve y con lenguaje económico- empresarial accesible, nos transmite información de la realidad de nuestras empresas familiares. Diversos aspectos relacionados con la gestión de las mismas aparecen bien representados y analizados, como: quiénes son y cómo son los que dirigen nuestras empresas; cuál es el modelo de dirección y gobierno existente; qué dimensión media y antigüedad se tiene; cuánto representamos en nuestra economía regional; cuál es nuestra organización y nuestra planificación y cómo estamos posicionados para el futuro. Sin lugar a duda creemos que, con esta amplia información, el Informe debiera servirnos como libro de cabecera para los próximos años, ya que puede contribuir a conocernos mejor y también a tomar las mejores decisiones estratégicas en un mundo económico tan complejo y competitivo como el actual.

AMEFMUR colabora y quiere seguir colaborando con nuestras universidades, y esta publicación de la Cátedra de Empresa Familiar es un buen ejemplo de ello. Las empresas familiares necesitamos disponer y tener acceso fácil a información y conocimiento y, para tal fin, nada mejor que seguir aliados estratégicamente con las universidades, instituciones especializadas en la generación del saber y del conocimiento. Pero es que, además, también las universidades nos necesitan para que éstas puedan llevar a cabo sus cometidos fundamentales de creadoras y difusoras del conocimiento y de servicio a la sociedad.

José María Tortosa
Presidente de AMEFMUR

I. INTRODUCCIÓN

Gracias a la creación de la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Murcia en 2006, las dos Universidades Públicas de la Región, con el apoyo de la Asociación Murciana de la Empresa Familiar (AMEFMUR), el Instituto de la Empresa Familiar y la Fundación Cajamurcia, han formado un espacio universitario, habitado por más de veinte profesores de diferentes disciplinas científicas para servir de soporte a la investigación de la empresa familiar y a la formación de su capital humano (fundadores, directivos y trabajadores), que es el principal activo que tiene nuestro sistema productivo regional. Uno de los logros obtenidos en esta corta existencia de la Cátedra es el nuevo libro, *La gestión de las empresas familiares: un análisis integral*, editado por la editorial Thompson, y que es el resultado de la segunda investigación realizada sobre la empresa familiar en la Región de Murcia (la primera tuvo lugar hace siete años, con la publicación del libro *La empresa familiar. Realidad económica y cultura empresarial* en la editorial Civitas).

La orientación de esta nueva investigación viene marcada por la gestión en las empresas familiares. Este planteamiento permite ver, por una parte, los cambios que se han producido durante este periodo en la empresa familiar, observando el comportamiento que determinadas variables estructurales y coyunturales tuvieron y hoy tienen; y, por otra, nos ofrece información nueva sobre aspectos que no fueron analizados anteriormente, pero que, actualmente, se ha considerado necesario examinar para tener el mejor diagnóstico posible y poder hacer, desde el mismo, propuestas estratégicas de actuación. Operando de esta forma se favorece el posicionamiento competitivo de la institución empresarial en los escenarios complejos e inciertos que está viviendo y que va a vivir en los próximos años.

En la organización de la investigación se ha buscado, precisamente, integrar toda la información sobre la empresa familiar, fijándose como objetivo principal analizar su realidad desde una perspectiva general, considerando los aspectos económicos, de gestión, jurídicos y sociológicos que mayor influencia tienen en el desarrollo del negocio familiar. Se ha tratado, por tanto, de actualizar la información sobre la situación de la empresa familiar ya aportada en estudios precedentes y de ampliar estos conocimientos abordando cuestiones relevantes que no han sido tratadas por la investigación de manera integrada hasta este momento.

Concretamente, con el fin de asegurarnos dicha visión general, los contenidos del estudio se han estructurado en tres dimensiones que, a nuestro entender, hay que identificar, reconocer y evaluar, puesto que constituyen el ser y la filosofía del negocio familiar: la económica y empresarial, por eso se habla de negocio familiar; la jurídica, por eso está constituida como sociedad jurídica; y la cultural, por eso va en aumento la consideración de la cultura empresarial en el negocio familiar. Creemos que a través de

estas tres grandes áreas temáticas se rastrean y diagnostican los aspectos más actuales y más estructurales que conforman hoy la organización del negocio familiar, tan relevante para la economía y sociedad españolas.

Y es que, en este sentido, considerando cualquiera de los indicadores económicos y sociales al uso, queda patente la importancia de las empresas familiares. Así, las estimaciones disponibles elevan a 2,8 millones el número de empresas familiares, lo que representa un 85% del total de empresas existentes en España. Su importancia en términos de empleo alcanza el 70% del empleo privado, es decir, ocupan a casi 14 millones de personas, su facturación equivale aproximadamente al 70% del PIB y realizan el 59% de las exportaciones españolas (Instituto de Empresa Familiar, 2009).

La importancia de la empresa familiar no solo es en España sino también a nivel mundial, siendo la forma dominante de la estructura empresarial en todo el mundo, tal y como se puede apreciar en la figura 1.

Hay un hecho fundamental que confirma dicha situación: la relevancia que la familia ha tenido siempre en el sistema productivo, independientemente de la forma que éste ha ido tomando a lo largo del tiempo y del modo cómo éste se ha ido gestionando. La visibilidad de la familia en la generación de economías productivas ha sido un dato incuestionable, aunque bien es cierto que las formas de organización de la gestión del negocio familiar, más simples o más complejas, le han dado mayor o menor protagonismo o visibilidad a la familia en la propiedad y en el control de la empresa.

Aunque en el pasado el éxito de estas empresas se decía que era conseguido “a pesar de” su carácter familiar, en la actualidad, este tipo de organizaciones empresariales han sido “redescubiertas” y, precisamente, se atribuyen sus buenos resultados a su carácter familiar. Hoy contamos con un conocimiento que hace insostenible el mantenimiento de ciertos tópicos referidos al negocio familiar, tales como que la no separación entre propiedad y control impiden alcanzar tamaño y eficiencia; como que control familiar es igual a atraso y gerencia profesional es igual a desarrollo de la empresa; o que dirección familiar de la empresa es incompatible con la profesionalización. Por el contrario, las empresas familiares saben que su condición familiar es todo un valor añadido a la gestión moderna, profesional y competitiva que debe hacerse, al igual y en pie de igualdad a la que hace o debe hacer la empresa no familiar. No es, por tanto, el carácter familiar de la empresa una carga, sino una oportunidad y un activo que hay que aprovechar para obtener los máximos rendimientos posibles.

Por tanto, la familia y la red familiar son un activo que incorpora al negocio valores fundamentales como confianza, lealtad y compromiso, que se constituyen en elementos de estabilidad y cohesión para la organización. Esto no quiere decir que no puedan sobrevenir al espacio familiar empresarial dificultades, tanto internas a la familia como externas –las de carácter empresarial–. Por supuesto que sí. Pero ante esta eventualidad, si se sabe gestionar bien el activo con el que se cuenta, se podrán superar los problemas en cuestión, lógicamente si se pone en juego todo el potencial existente, el que se deriva de la condición familiar y el que corresponde a la organización empresarial.

Figura 1. La importancia de la empresa familiar en la economía

España

- 2,8 millones el número de empresas familiares (85% del total de empresas)
- Ocupan a casi 14 millones de personas (70% del empleo privado)
- Su facturación equivale aproximadamente al 70% del PIB
- Realizan el 59% de las exportaciones españolas

Internacional

- Forma dominante de la estructura empresarial en todo el mundo.
- En Europa, Estados Unidos, América Latina o Asia su representación en el total de empresas supera el 70% y contribuye en torno al 50% del empleo
- En términos de Producto Interior Bruto (PIB) esa participación oscila entre el 45% y el 80%.
- En la Unión Europea (UE-27) hay aproximadamente 17 millones de empresas familiares que emplean a 100 millones de personas y representan el 60% del tejido empresarial de la UE-27.

Fuente: Instituto de Empresa Familiar (2009).

II. OBJETIVO Y ORGANIZACIÓN DEL INFORME

El objetivo de este Informe, tal y como muestra la figura 2 es el de conocer cómo se está llevando la gestión de la empresa familiar en la Región de Murcia desde una perspectiva integral, para lo que se analizan los aspectos principales de la misma relacionados con la dimensión empresarial –propiedad y dirección, características estructurales y planteamientos de gestión– y la dimensión jurídica. Finalmente, se ofrece, a modo de conclusión, el perfil ideal aproximado de la empresa familiar de éxito y sus características básicas de gestión, sobre la base de los resultados obtenidos del análisis de dichas dimensiones.

En la figura 2 se puede apreciar el conjunto de variables que han sido seleccionadas para realizar dicho análisis. Estas variables se agrupan en diversas categorías que tienen que ver con la propiedad y dirección, con las características estructurales y con los planteamientos de gestión de las empresas familiares objeto de estudio.

El informe tiene la siguiente estructura (figura 3). En primer lugar se hace referencia al diseño muestral realizado para llevar a cabo el estudio. A continuación se describen y analizan los valores de las variables elegidas. Finalmente, sobre la base de los resultados empresariales, se presenta una aproximación al perfil ideal de la empresa familiar de la Región de Murcia.

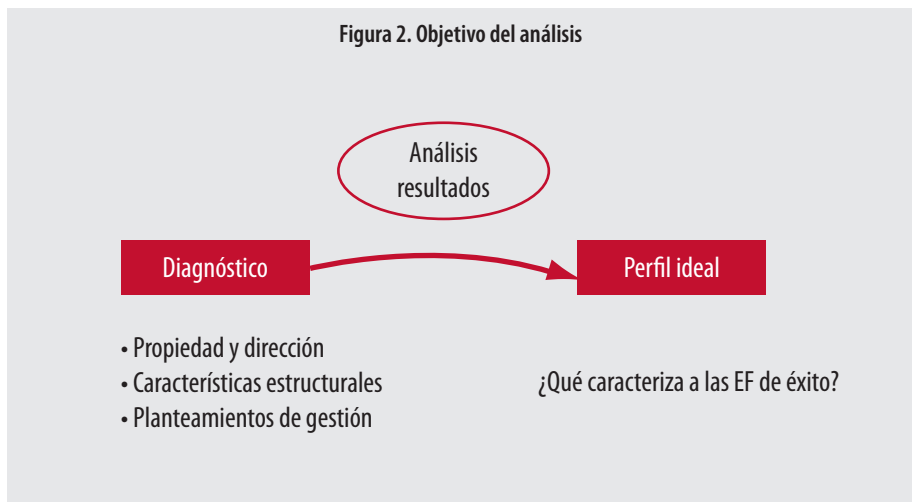


Figura 3. Estructura del análisis

CATEGORÍA		VARIABLES ANALIZADAS
DIMENSIÓN EMPRESARIAL	Propiedad y dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Generación al frente • Gerente <ul style="list-style-type: none"> · Sexo · Edad · Formación • Órganos de gestión y gobierno <ul style="list-style-type: none"> · Comité de Dirección <ul style="list-style-type: none"> - Pertenencia gerente a familia - Presencia familiar en dirección · Consejo de Administración · Consejo de Familia • Protocolo familiar
	Características estructurales	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño <ul style="list-style-type: none"> · Empleados · Ventas • Crecimiento de las ventas • Sector • Antigüedad
	Planteamientos de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de estructura organizativa • Estrategia empresarial • Internacionalización <ul style="list-style-type: none"> · Exportación · Medios · Objetivos • Capital Humano <ul style="list-style-type: none"> · Selección · Promoción · Retribución • Gestión financiera • Cultura organizativa • Clima organizativo • Uso Tecnologías Información • Innovación y emprendimiento
DIMENSIÓN JURÍDICA	Planteamientos jurídicos	<ul style="list-style-type: none"> • Tipologías societarias • Regulación laboral • Sucesión • Fiscalidad

III. DISEÑO MUESTRAL

Se ha considerado familiar empresas con propiedad y dirección familiar. La falta de información sobre el carácter familiar de las empresas nos condujo a elaborar un directorio de empresas familiares para la Región de Murcia. La población a efectos de este trabajo se definió a partir de una serie de criterios encaminados a seleccionar empresas de cierta complejidad (6 o más empleados) y de actividad empresarial (sectores industrial, construcción y servicios, sin considerar CNAE 80 en adelante).

Figura 4. Ficha técnica del estudio de campo

Trabajo de campo	INICIO: 24 – NOVIEMBRE – 2008 FINAL: 20 – ENERO – 2009
Universo Objeto de Estudio	Empresas familiares de la Región de Murcia en 2008 con 6 o más empleados pertenecientes a los sectores industriales, construcción y servicios (excluidos CNAE 80 para adelante).
Ámbito	Región de Murcia con distribución por municipios.
Selección unidades muestrales	Muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional
Muestra	433 Encuestas
Error muestral	$E = \pm 4,6\%$ para un nivel de confianza del 95% y $p=q=0,5$
Selección unidad muestral	Una encuesta por empresa. Responde el propietario, gerente o algún alto directivo de la empresa.
Tipo de entrevista	Presencial.
Cuestionario	Estructurado. 38 preguntas referidas a la situación de las empresas familiares.

La recogida de información se basó en entrevistas personales encargadas a una empresa especializada. Finalmente se obtuvieron 433 encuestas válidas. Es necesario advertir que la recogida de información coincide con una fase ascendente de la actual crisis económica. El trabajo de campo se ha realizado entre los días 24 de noviembre de 2008 y el 20 de enero de 2009.

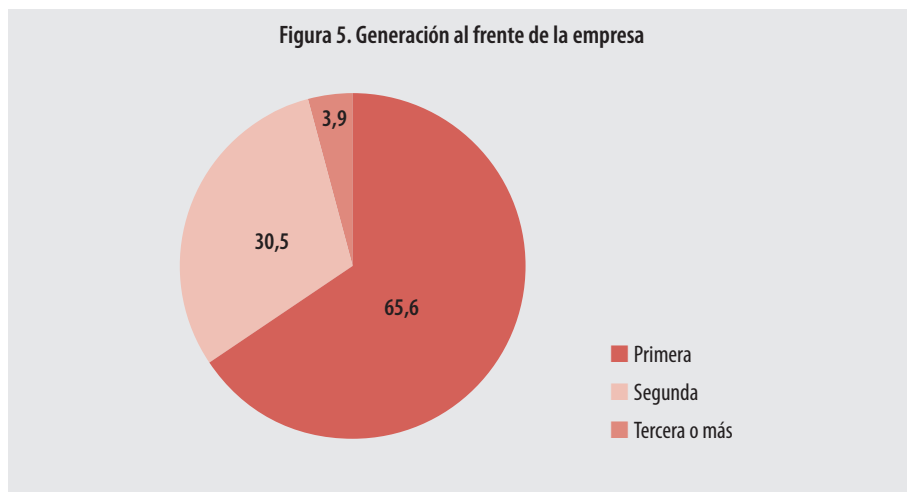
IV. DIAGNÓSTICO

En este apartado se presentan los principales resultados del análisis, tanto de los elementos empresariales como jurídicos, realizado sobre la muestra de empresas familiares de la Región de Murcia. Las cuatro secciones siguientes hacen referencia a los aspectos relacionados con la propiedad y dirección, con las características estructurales básicas, con los planteamientos de gestión principales y, finalmente, con los aspectos jurídicos más relevantes.

4.1. PROPIEDAD Y DIRECCIÓN

4.1.a. Generación

Uno de los aspectos fundamentales en la gestión de la empresa familiar es el de la *profesionalización*, definida como la disponibilidad de directivos capacitados y sistemas de gestión adecuados que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz, independientemente de la pertenencia a la familia. En el estudio se ha encontrado, tal y como muestra la figura 5, que el fundador de la empresa es el que habitualmente sigue al frente de la misma como gerente (65,6%); se trata, por tanto, de empresas mayoritariamente jóvenes de primera generación.



4.1.b. Gerente

Con relación a la formación del gerente, aunque ha mejorado en relación con anteriores investigaciones, todavía queda mucho camino por recorrer, ya que sólo un 31,6% de ellos posee estudios universitarios (figura 6). No obstante, es importante señalar que a medida que se van incorporando las sucesivas generaciones mejora la formación del gerente (figura 6).

La edad media del gerente (figura 7) no es muy alta, 49 años, y más si se compara con su antigüedad media en el cargo que es bastante amplia (17 años), lo que nos hace suponer que se trata de empresas jóvenes que están en primera generación en las que el propietario/creador del negocio es quien la dirige. Además, si consideramos el género del gerente, en el 91,2% de los casos se trata de un hombre; sólo en las empresas de segunda generación aparece un porcentaje significativo de mujeres gerentes (15,2%), tal y como se ve en la figura 8.

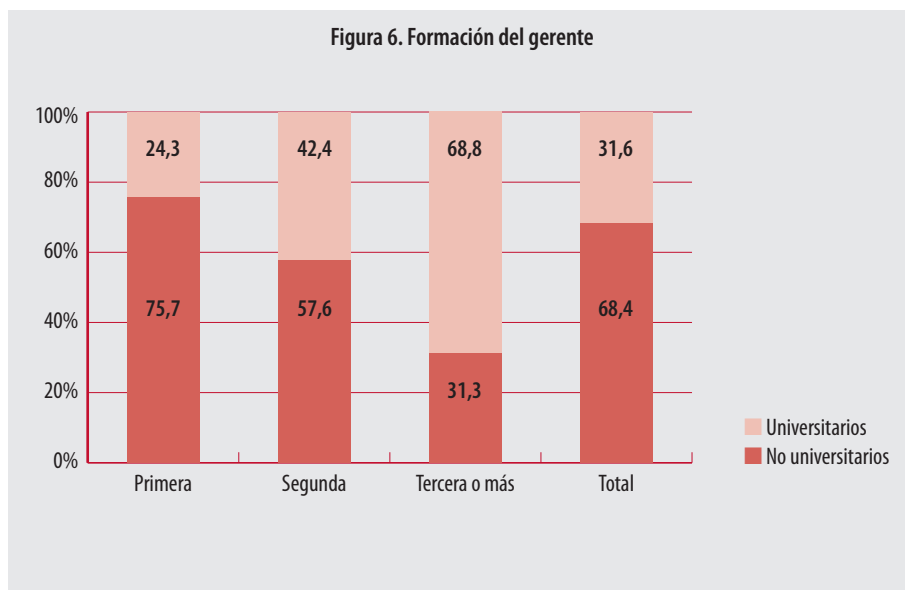


Figura 7. Edad del gerente

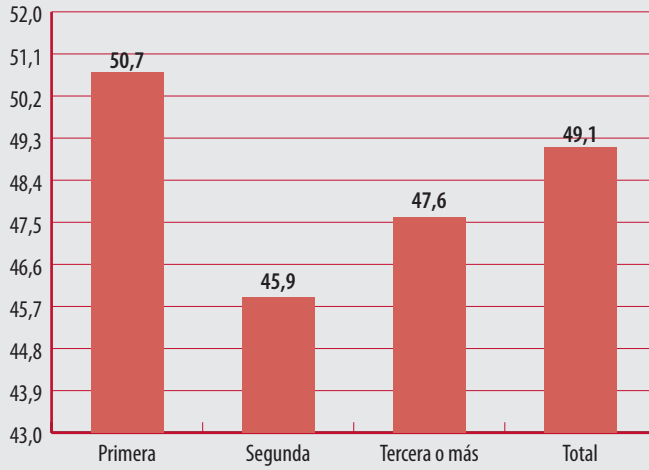
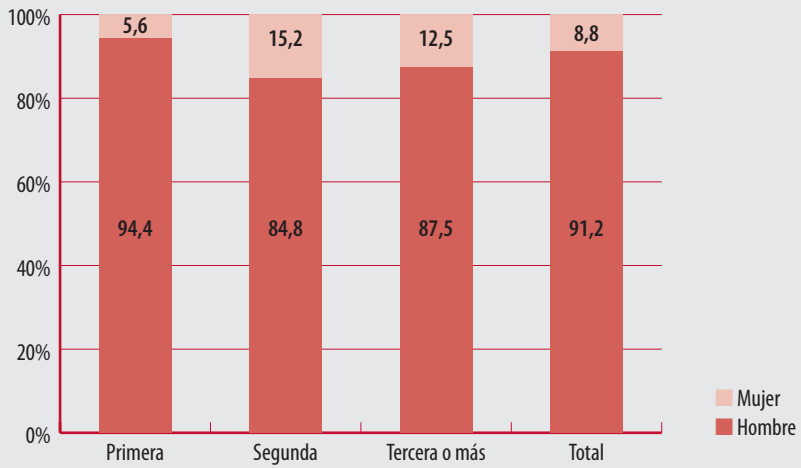


Figura 8. Sexo del gerente



4.1.c. Órganos de gestión y de gobierno

Con respecto a los órganos relativos a la gestión, como se aprecia en las figuras 9 y 10, la presencia de la familia en la gerencia y en el comité de dirección es muy alta. Así, el gerente, en el 95,4% de las ocasiones, pertenece a la familia propietaria y el 94% de los puestos directivos están ocupados por miembros de la familia. Hay que señalar, sin embargo, que la presencia familiar en la gerencia disminuye a medida que el tamaño y la estructura de propiedad es mayor, fruto de la necesidad de profesionalizar la empresa.

El análisis clasificatorio ha dado como resultado dos grupos de empresas: (1) un 91,9% de empresas que calificamos como “de dirección familiar”, caracterizadas por ser puramente familiares al tener la gran mayoría de propiedad y dirección en manos de la familia; y (2) un 8,1% de empresas categorizadas como “de dirección mixta”, caracterizadas por tener mayoría de propiedad familiar, pero estar participadas en la dirección por personas ajenas a la familia (figura 11).

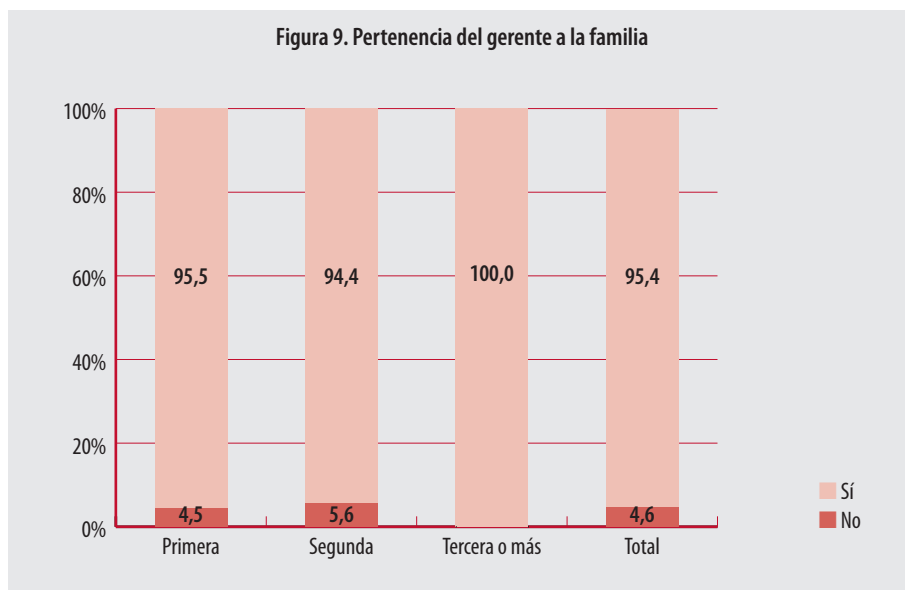


Figura 10. Puestos directivos ocupados por familia

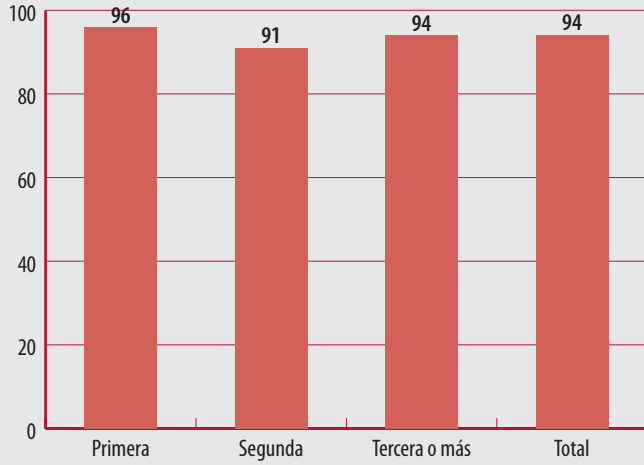
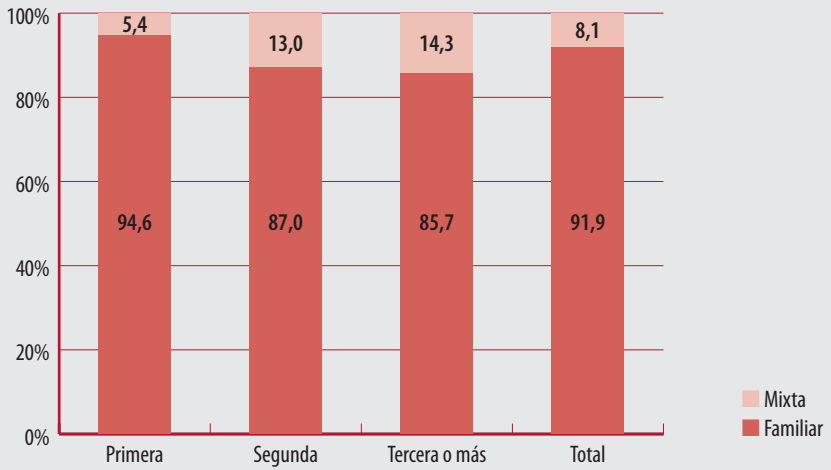


Figura 11. Tipo de dirección



En relación a los órganos de dirección, como se observa en la figura 12, en la empresa familiar se prefiere la figura del administrador único que, además, es director del negocio (48,3%), a cualquier otra fórmula de dirección. La figura del consejo de administración, no obstante, gana fuerza en la empresa cuando ésta se hace más compleja y la propiedad se transfiere de generación a generación. La existencia de consejo de administración alcanza el 50% en las empresas en tercera generación.

En cuanto a los órganos relativos a la propiedad, su falta de formalización en la mayoría de empresas familiares, implica mayor utilización de las reuniones de familia que de los consejos de familia como órgano regulador de las relaciones familia-empresa, que sólo existe en el 13,2% (figura 13). Esta tendencia se invierte, es decir, se apuesta por una mayor presencia sin embargo, al aumentar el número de propietarios y la complejidad de la estructura de propiedad, al pasar de primera a segunda y siguientes generaciones, al estar la dirección compartida por miembros familiares y no familiares, y al aumentar el tamaño y complejidad de la empresa familiar.

4.1.d. Protocolo

En la figura 14 se recoge la proporción de empresas familiares con protocolo o en vías de realización. A pesar de su importancia jurídica, como se aprecia, los datos no son muy positivos, ya que tan sólo en un 4% de las empresas existe protocolo familiar. Aún existe un porcentaje abrumadoramente alto (96%) de empresas sin protocolo.

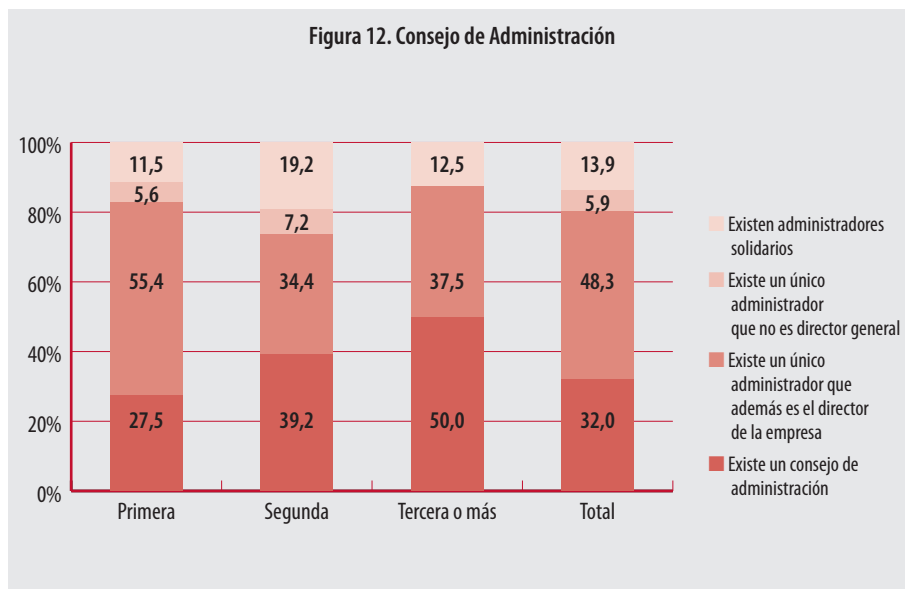


Figura 13. Consejo de familia

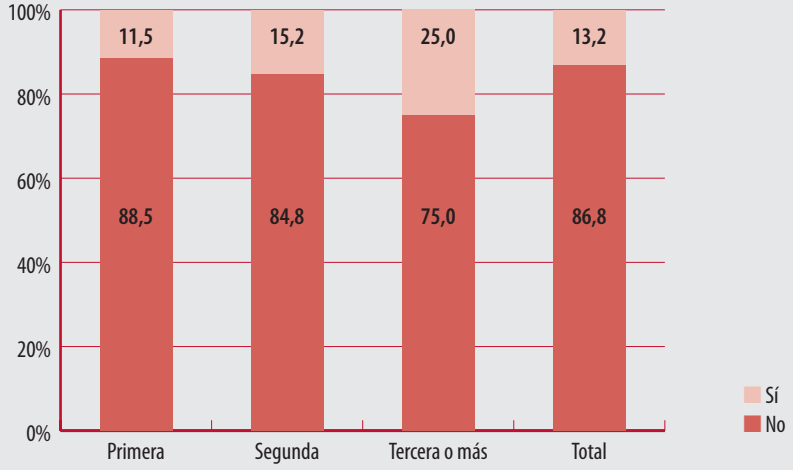
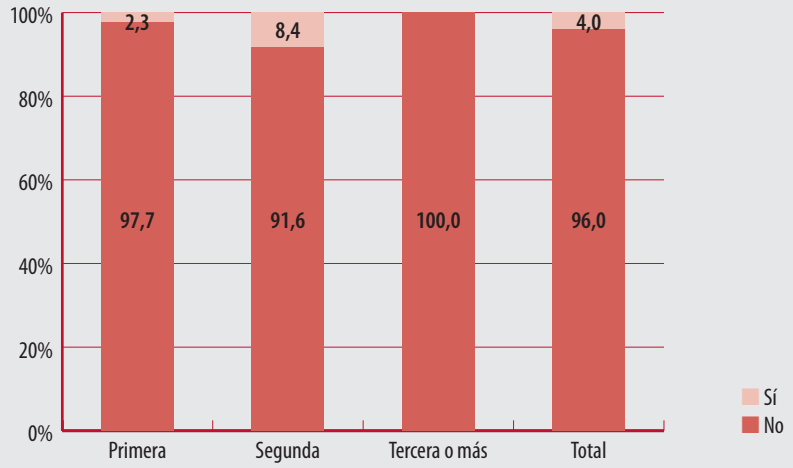


Figura 14. Existencia de protocolo



4.2. CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES

4.2.a. Tamaño

El tamaño medio de las empresas familiares de la Región de Murcia analizadas (figura 15) es, por número de empleados, de 58,7. Las de primera generación son las más grandes, con 68,5 empleados, mientras que dicho número va descendiendo a medida que la empresa está en segunda o posterior generación. Sin embargo, ocurre lo contrario con las ventas (figura 17). La explicación puede residir en que las empresas en segunda generación son menos intensivas en mano de obra y, por tanto, hacen un mayor uso de la tecnología. Utilizando la clasificación aprobada por la UE, el 24,4% se puede calificar como microempresas, el 45,4% como empresas pequeñas y el 30,2% como empresas medianas (figura 16).

Por ventas, la facturación media de las empresas familiares analizadas asciende a 7.365.498 €. Como se observa en la figura 17, las empresas de segunda generación son las que más dimensión adquieren desde el punto de vista de las ventas, con más de 14 millones de € de facturación media.

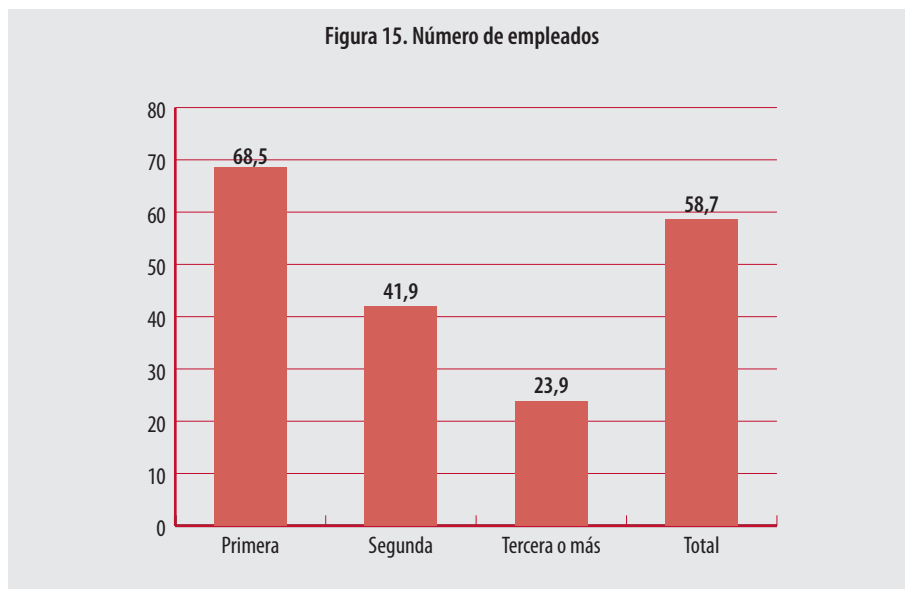


Figura 16. Tipo de empresa por tamaño

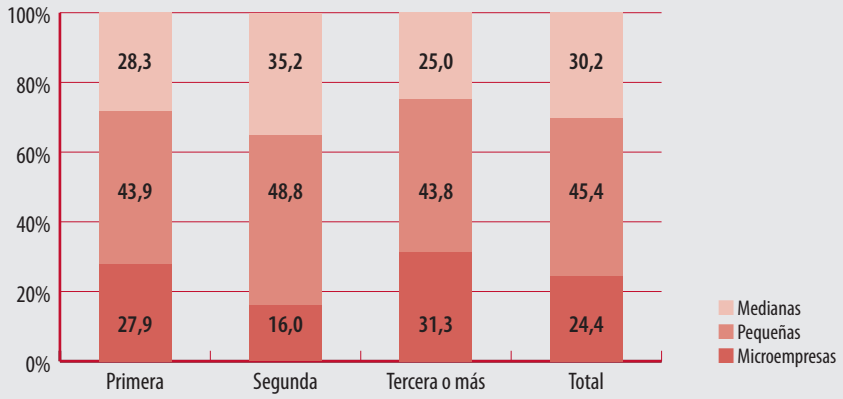
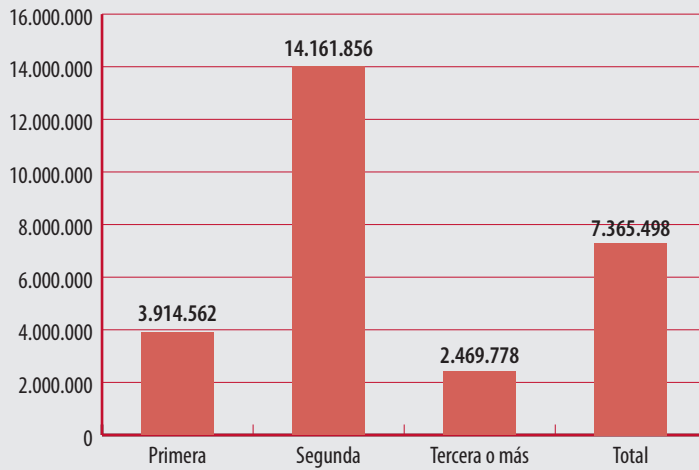
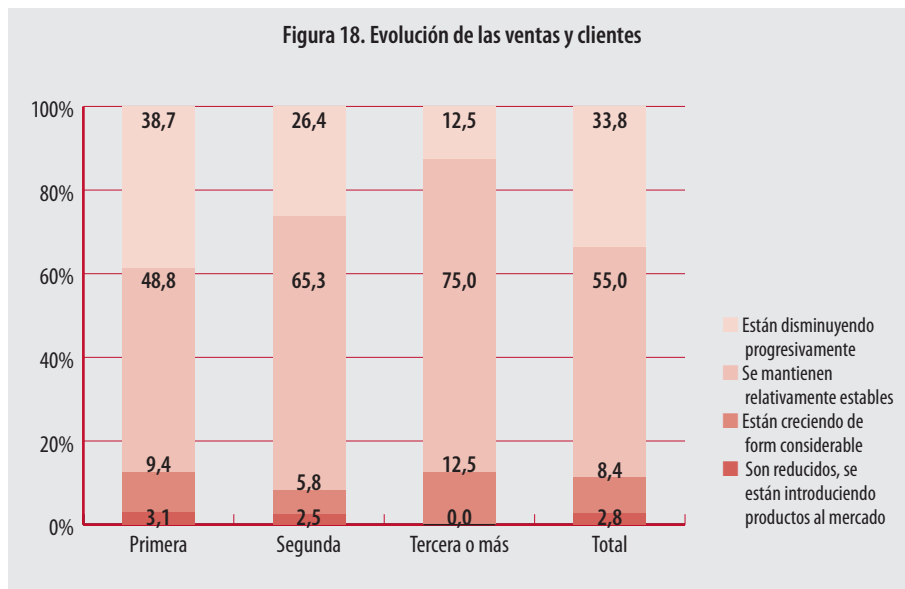


Figura 17. Ventas



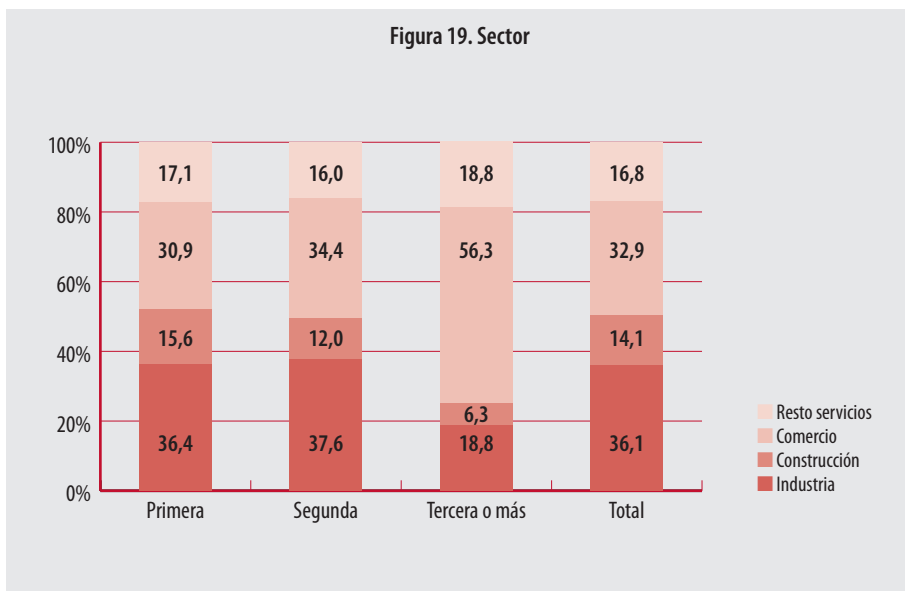
4.2.b. Evolución de las ventas y clientes

Como se puede apreciar en la figura 18, la evolución de las ventas y clientes, arroja como resultado que más de la mitad de las empresas familiares de la Región (55%) se mantienen relativamente estables, lo cual resulta muy positivo en el contexto de crisis en el que nos encontramos. El 33,8% afirma que están disminuyendo progresivamente y sólo un 8,4% señala que están creciendo de forma considerable. A partir de la tercera generación, las empresas se mantienen con ventas y clientes más estables, disminuyendo el porcentaje que ve reducidos sus mercados.



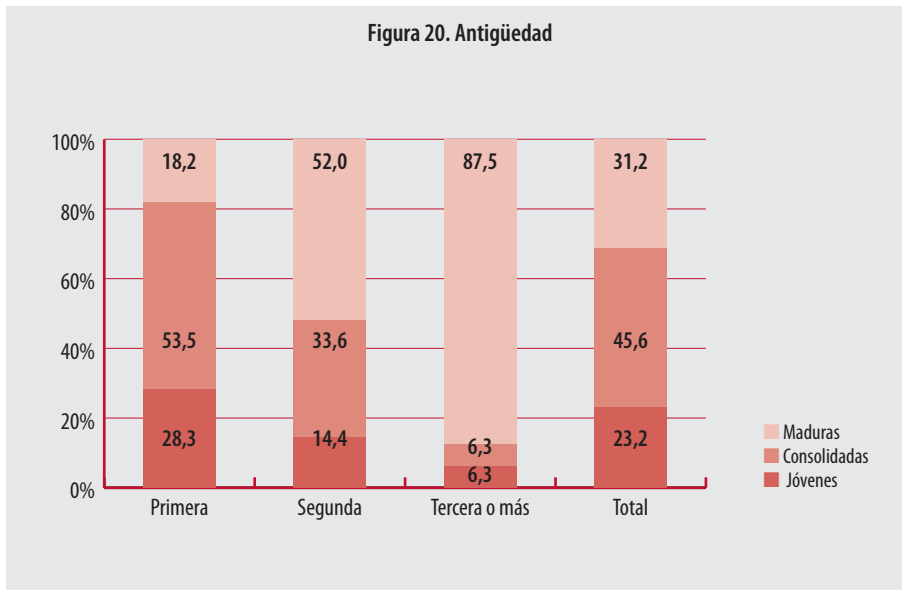
4.2.c. Sector

En cuanto a la distribución sectorial (figura 19), el 36,1% de las empresas de la Región de Murcia analizadas pertenecen al sector industrial, el 32,9% al de comercio, el 14,1% al de la construcción y, finalmente, el 16,8% al de resto de servicios. A partir de la tercera generación se observa que la mayoría de las empresas familiares se ubican en el sector de comercio.



4.2.d. Antigüedad

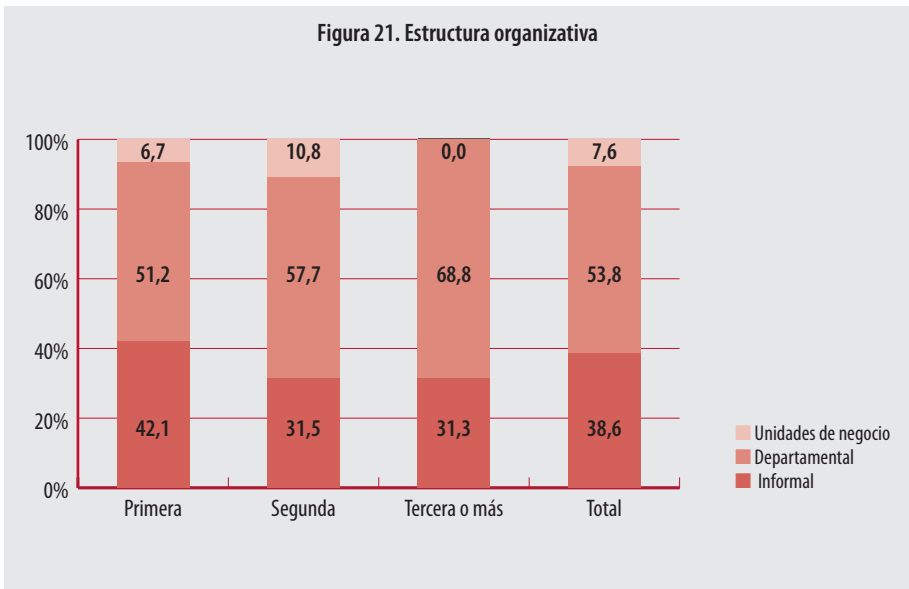
Con respecto a la antigüedad (figura 20), el mayor intervalo de empresas de la muestra, el 45,6%, se clasifica como empresas consolidadas, con una antigüedad de 16 a 30 años. A continuación se encuentra el 31,2% de empresas maduras o con mayor antigüedad (más de 30 años) y sólo el 23,2% de empresas se consideran jóvenes, al tener 15 o menos años de antigüedad



4.3. PLANTEAMIENTOS DE GESTIÓN

4.3.a. Tipo de Estructura Organizativa

Otro aspecto importante relacionado con la gestión es la *estructuración* de la toma de decisiones, aspecto esencial para la empresa familiar. Hay que tener en cuenta que la capacidad de emprender por parte del fundador no debe estar reñida con la capacidad de gestionar y organizar la empresa. El crecimiento de la empresa debe hacer evolucionar los sistemas organizativos para responder con rapidez y profesionalidad al entorno. Como se puede ver en la figura 21, el grueso de las empresas cuenta con estructuras formalizadas con funciones diferenciadas (53,8%) y sólo unas pocas (7,6%) se organizan sobre la base de unidades de negocio. Quizás la nota más destacada y característica es el importante número de empresas (38,6%) que aún se estructuran en gran medida de manera informal y centrada en la figura del propietario.



4.3.b. Estrategia empresarial

También la *estrategia* de la empresa constituye otro de los elementos de gestión básicos, ya que supone determinar la orientación de la toma de decisiones y, por lo tanto, condiciona en gran medida el éxito de la gestión de la empresa familiar, tal como se refleja en la figura 22. La estrategia defensiva y la exploradora son las mayoritariamente empleadas, lo que probablemente esté reflejando la situación de crisis económica. Así, las empresas optan, bien por atrincherarse para resistir sobre la base de reducir costes (defensiva, con un 44,6%), o bien por la vía de explorar nuevas posibilidades en las nuevas circunstancias económicas (exploradora, con un 37,9%).

4.3.b. Internacionalización

Las empresas familiares de la Región de Murcia tienen escasa presencia en el exterior. Así, sólo el 28,2% de las mismas realizan ventas en el extranjero (figura 23), de las cuales casi las tres cuartas partes van destinadas a países de la UE. A esto hay que añadir, además, que sólo un 3,5% de las empresas mantienen inversiones directas en otros países.

En cuanto a los modos entrada en mercados exteriores (figura 24), las empresas familiares suelen utilizar mayoritariamente dos sistemas: por un lado, un 51,3% de las empresas usa medios propios, bien a través su propia red de agentes, bien a través de delegaciones comerciales; y, por otro lado, un 48,7% se apoya en intermediarios especializados que ya están establecidos en los países de destino. El hecho de que la exportación directa tenga un peso específico tan importante es un dato positivo, que indica la intención de llevar a cabo un proceso de internacionalización consistente en el largo plazo.

Por lo que respecta a los objetivos de la internacionalización (figura 25), la mayor parte de las empresas familiares conciben la salida a otros países como una forma de estabilizar su negocio y ser competitivos. Así, casi tres cuartas partes de las empresas se plantea salir al exterior como una forma de supervivencia (26%) o como vía para crecer y expandirse en nuevos mercados (44,5%). De forma más específica y ya minoritaria, un 18% se internacionaliza como una estrategia de ahorro de costes (fundamentalmente a través de la relocalización de la función productiva en países con estructuras de costes más baratas) y un 11,5% como una estrategia de diferenciación.

Figura 22. Estrategia empresarial

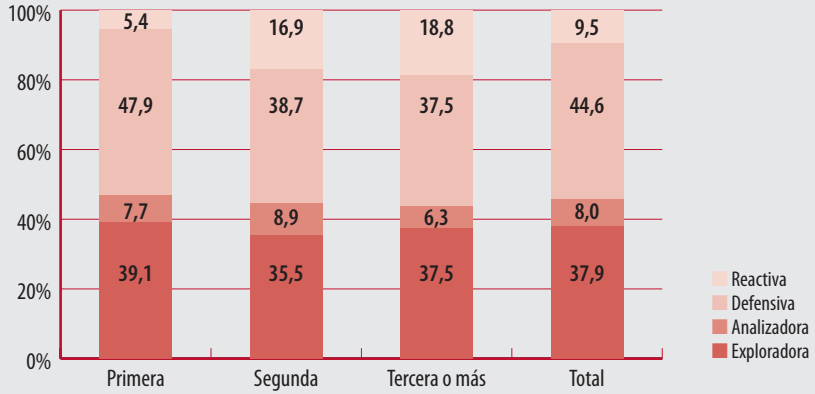


Figura 23. Ventas en el extranjero

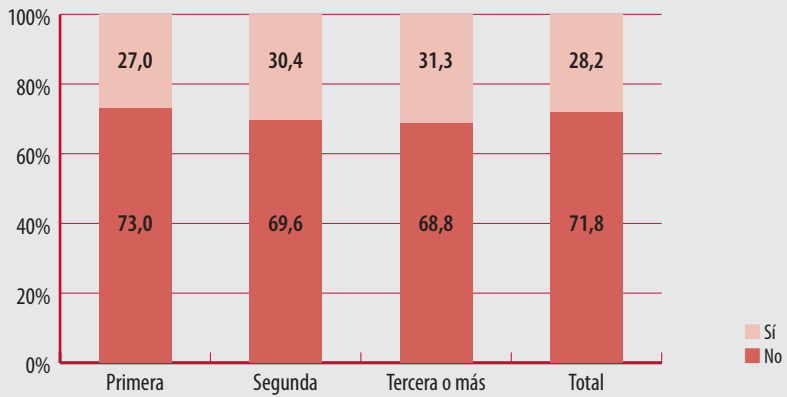


Figura 24. Medios propios para internacionalización

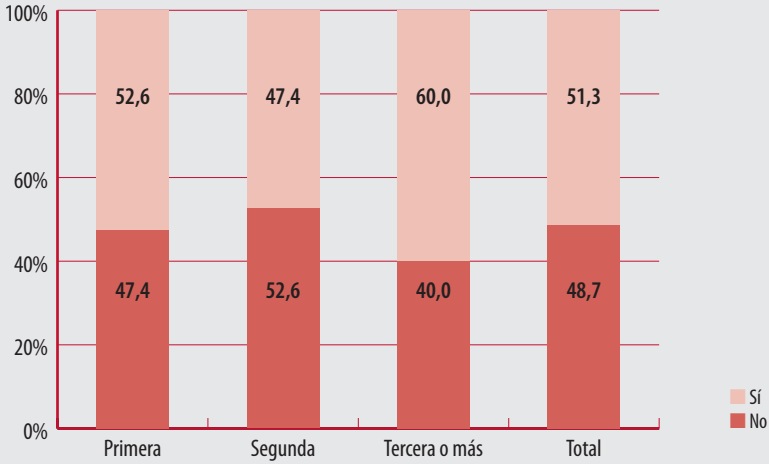
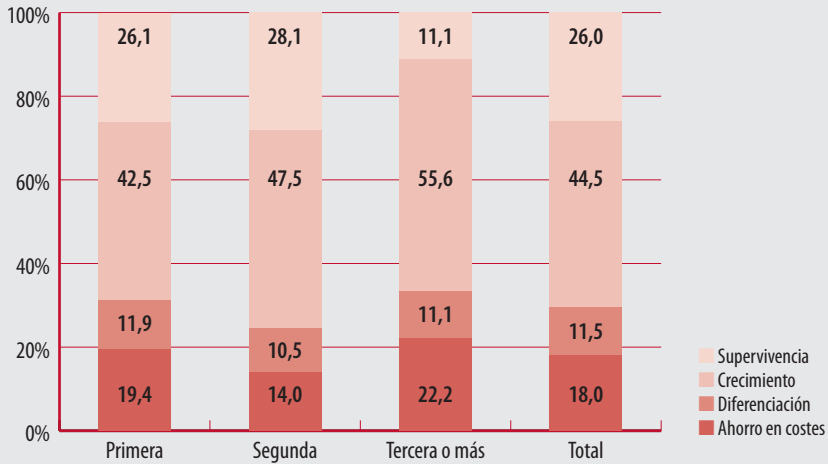


Figura 25. Objetivo de internacionalización



4.3.d. Capital Humano

Otro elemento clave en la gestión eficiente de la empresa familiar es su capital humano y la política de recursos humanos, aspectos que cobran especial importancia si se tienen en cuenta las particularidades de esta organización. Usualmente, la orientación de las políticas de recursos humanos viene condicionada por la complejidad de relaciones entre miembros familiares, no familiares y empresa. Del equilibrio entre familia y empresa depende que dichas políticas se orienten en mayor o menor medida a la aplicación de principios de equidad y profesionalidad para mantener un capital humano motivado y eficiente que aporte valor a la empresa.

En términos generales, como se aprecia en las figuras 26 a 28, se comprueba que las empresas familiares se caracterizan por la aplicación de criterios profesionales y equitativos al diseño e implantación de las prácticas de recursos humanos. En este sentido, tanto los criterios de selección como los de promoción (incluidos los relativos a la sucesión del líder) se significan por basarse en los requisitos y méritos específicos de los candidatos, independientemente de la vinculación familiar de los empleados. Tan sólo las políticas de retribución parecen requerir mejoras ya que ésta se caracteriza por ser fundamentalmente fija, con niveles de salario base en torno al 90%, mientras que la retribución variable apenas tiene presencia.

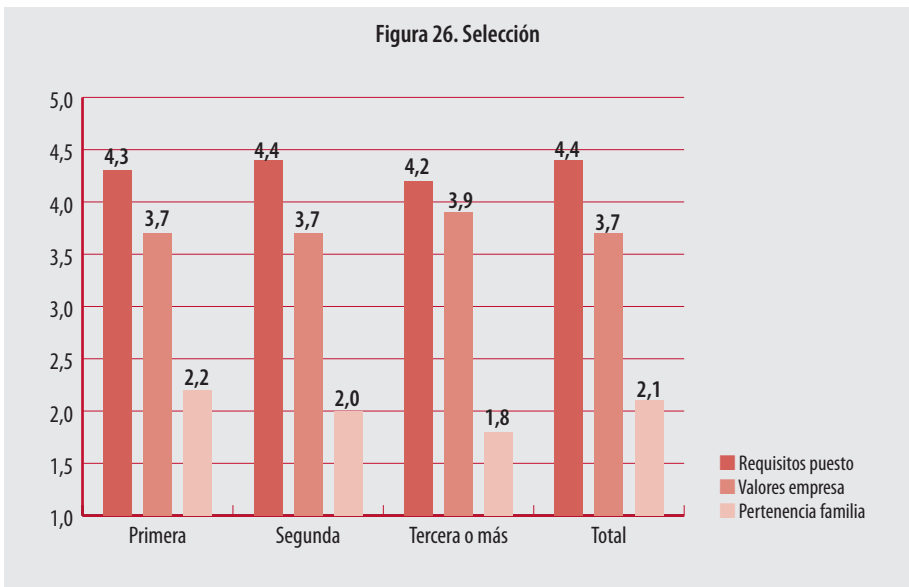


Figura 27. Promoción

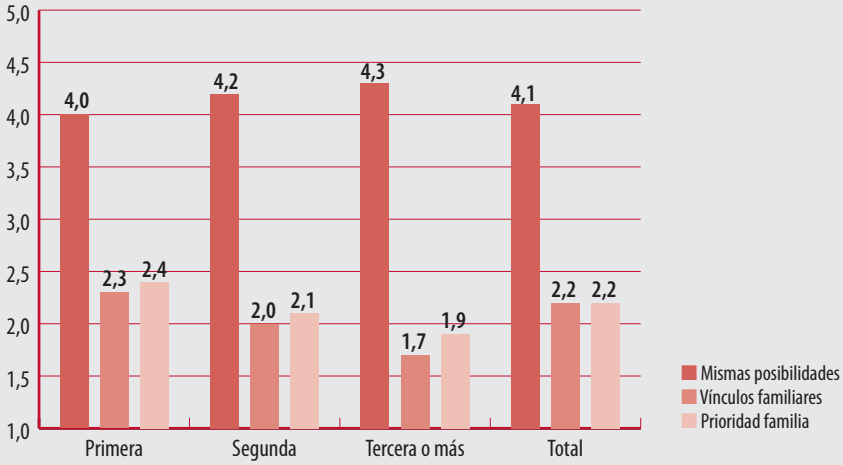
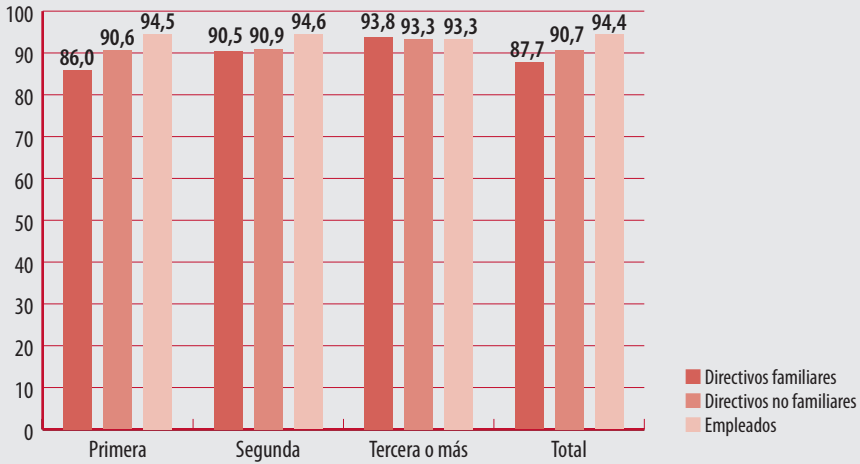


Figura 28. Salario fijo



4.3.e. Gestión financiera

Las empresas desarrollan su actividad bajo el cumplimiento de diferentes objetivos, tales como el crecimiento económico, obtener la rentabilidad esperada de la inversión y alcanzar una seguridad o estabilidad que les garantice su permanencia en el tiempo. En un sistema de mercado la supervivencia de la empresa –y especialmente la de carácter familiar, debido a su tradicional escasez de recursos financieros–, depende, por un lado, de la consecución de un crecimiento estable de los ingresos, acompañado de un beneficio suficiente para remunerar a todos los agentes que intervienen en el proceso de generación de valor añadido, y por otro lado, del mantenimiento de una adecuada estructura de endeudamiento que mantenga el equilibrio financiero de la empresa.

El análisis de los objetivos de la empresa familiar en términos de la búsqueda de la máxima estabilidad o solvencia frente a la búsqueda de la máxima rentabilidad, se ha realizado sobre una escala de 7 puntos (1: máxima estabilidad o solvencia, a 7: máxima rentabilidad). Como muestra la figura 29, las empresas familiares se posicionan en un punto donde prima claramente el objetivo de máxima estabilidad o solvencia frente al objetivo de rentabilidad (3,73).

Por otro lado, el análisis sobre las opciones de financiación de una nueva inversión evidencia la preferencia de la empresa familiar por los recursos internos autogenerados, tal y como muestra la figura 29. En efecto, las empresas familiares usan en mayor medida los beneficios retenidos para financiar sus inversiones. En una escala likert de 1 a 5, el uso medio de las reservas (recursos propios) es de 3,28, seguido por el uso de financiación ajena –préstamos bancarios– (3,09). Las ampliaciones de capital son poco usadas alcanzando una puntuación media de tan sólo 1,84.

4.3.f. Cultura organizativa

En la familia, las creencias, los valores y la tradición suelen ser los elementos que garantizan la cohesión del grupo; su fortaleza para afrontar las dificultades; y la orientación en la que los miembros más jóvenes del grupo encuentran los patrones de conducta, a partir de los cuales interpretar la realidad y enfrentarse a ella exitosamente. La educación en valores es, por lo tanto, una constante en la familia y en la empresa.

Los elementos de la *cultura organizativa* –referida al conjunto de normas, creencias y valores que constituyen los factores con los que la empresa se enfrenta a los problemas de adaptación al entorno y a los propios internos–, no distan mucho de aquellos que aglutinan a la institución familiar, por lo que una de las características de las empresas familiares es que en ellas se genera una cultura fuertemente ligada a los valores del fundador. Sin embargo, la empresa crece y con este crecimiento surgen nuevas necesidades que conllevan, con frecuencia, la ruptura con tradiciones, vínculos y el cambio en estrategias, dando prioridad –en ocasiones–, a valores diferentes de los que inspiraron el origen del negocio. En estos casos, la supervi-

vencia de la empresa familiar depende de la capacidad para liderar un proceso de cambio cultural, sin que ello suponga una fractura con la tradición y la cohesión en la familia.

En este sentido, como se puede ver en la figura 30, se ha comprobado que la cultura dominante entre las empresas familiares es la cultura de mercado (79,7%), con un valor muy próximo a la orientación propia de una empresa con cultura jerárquica (78,2%). Por debajo de estos valores medios, se encuentra la alineación de estas empresas con culturas como la de clan o la adhocrática. Ambas tipologías dominantes comparten una inclinación hacia los procesos mecanicistas, es decir, aquellos que enfatizan el control en la gestión, el orden y la estabilidad. Por tanto, se trata de culturas más próximas al mantenimiento de los resultados, los objetivos y el control sobre los procesos, que a la innovación, la proacción ante el entorno o la flexibilidad en la gestión. Esta conclusión sigue corroborando la hipótesis que tradicionalmente apunta a la supremacía del conservadurismo en la cultura de las empresas familiares.

4.3.g. Clima

El *clima* es otro de los aspectos fundamentales que condicionan la eficiencia de la empresa familiar. El clima está condicionado tanto por factores internos como externos, en este caso, de difícil separación, ya que empresa y familia forman dos subsistemas interdependientes y se encuentran determinados por las conductas, actitudes, las expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económico-sectoriales y culturales de la organización.

La caracterización del clima organizativo de la empresa familiar, es una buena aproximación para "pulsar" su *salud organizativa*, ya que, en buena medida, depende de ésta el éxito del negocio. Se trata de una serie de variables que, como se ha visto, pueden cambiar con la evolución de la empresa. El clima está condicionado tanto por factores internos como externos, en este caso, de difícil separación, ya que empresa y familia forman dos subsistemas interdependientes y se encuentran determinados por las conductas, actitudes, las expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económico-sectoriales y culturales de la organización.

Los resultados (figura 31) permiten señalar que en la caracterización del clima en la familia destacan, como valores relevantes, el fuerte compromiso con el bienestar y los intereses de la familia; por tanto, una alta cohesión emocional y una escasa cohesión cognitiva, entendida como la existencia de diferentes posturas o puntos de vista entre los miembros que componen la familia empresaria. Una primera consecuencia de ello es que la socialización emocional entre los miembros de la familia opera fuertemente –lo cual resulta positivo–, pero no así la autoridad, por lo que la transmisión de patrones de conducta por parte del fundador puede verse obstaculizada. Ello puede ser fuente de problemas en determinados momentos del ciclo de vida de la empresa. La cohesión familiar ante las posibles adversidades aparece como un factor más determinante en la unidad familiar que el consenso establecido por la autoridad de los mayores de la familia.

Figura 29. Gestión financiera

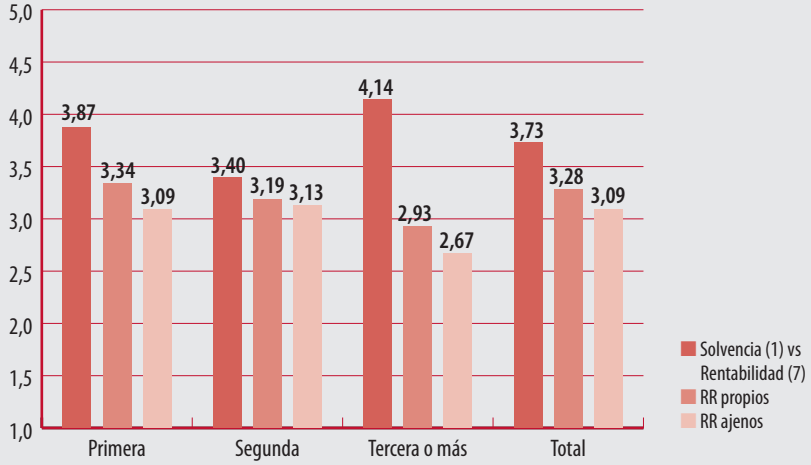


Figura 30. Cultura organizativa

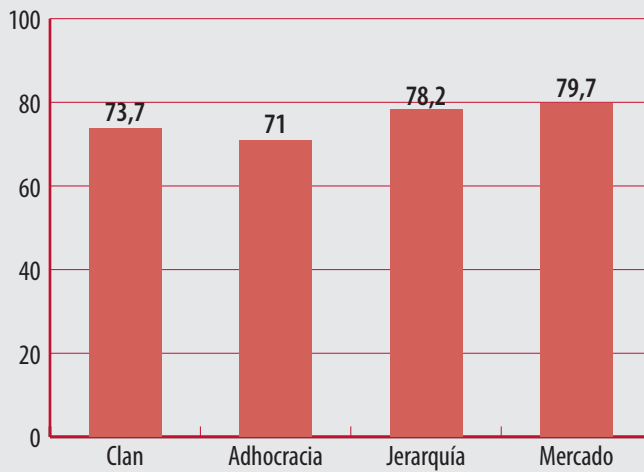


Figura 31. Clima

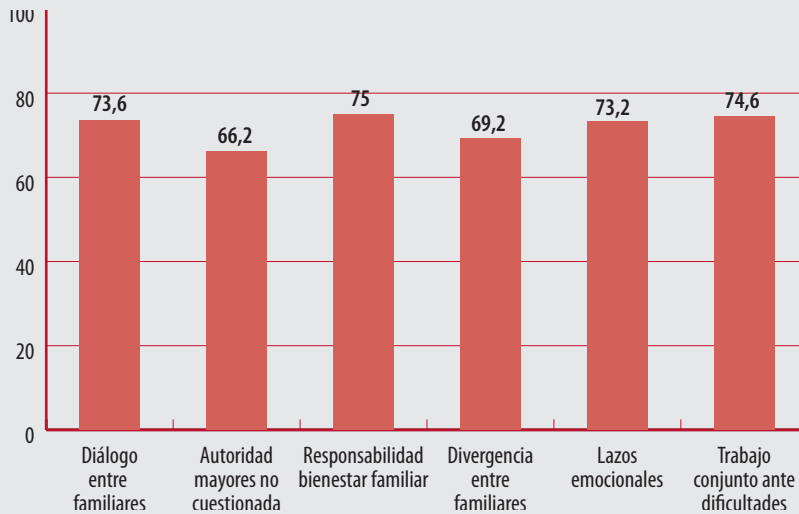
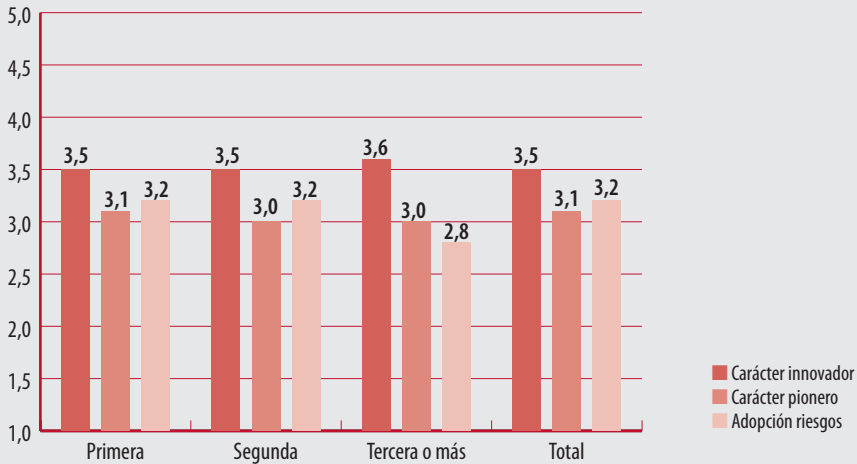


Figura 32. Innovación y emprendimiento



4.3.h. Innovación y emprendimiento

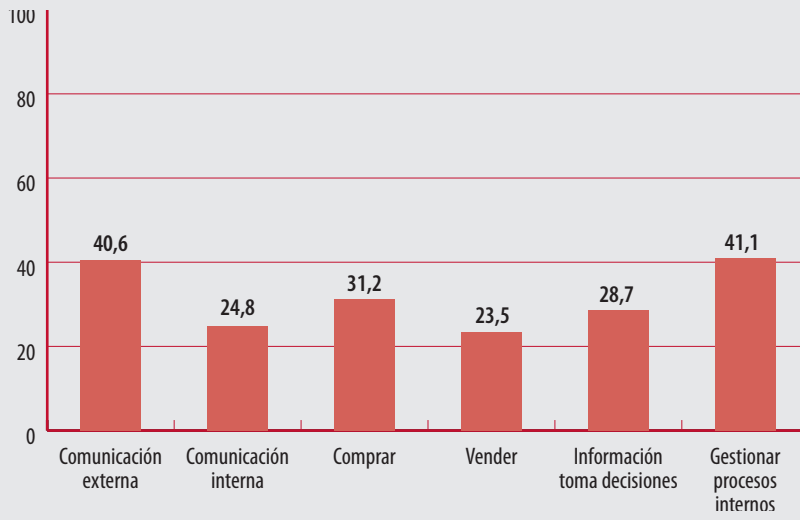
Además, dichas características culturales, propias de la empresa familiar, tienen su reflejo en la *orientación emprendedora* de la misma. En general, una mayoría de empresas familiares cuentan con una dirección emprendedora, innovadora y capaz de asumir nuevos retos. Así, los resultados de la tabla 10 muestran que, en general, las empresas tienen una orientación hacia la innovación media-alta, al estar todos los valores por encima de 3 (valor neutro), siendo la media de estos indicadores de 3,5 para el carácter innovador, 3,1 para el carácter pionero y 3,2 para la adopción de riesgos. Un análisis de conglomerados posterior ha permitido identificar dos grupos de empresas, de las cuales el 62,8% presentan una alta predisposición para emprender, mientras que el resto presenta una menor tendencia al emprendimiento.

4.3.i. Uso de las Tecnologías de la Información (TI)

El equipamiento tecnológico de las empresas no siempre se traduce en su uso. Las empresas sí invierten en tecnologías de la información: ordenadores, móviles, conexión a Internet, sitio web, aplicaciones informáticas; sin embargo, no siempre logran sacar partido de estas inversiones. El verdadero aprovechamiento de las TI implica una apuesta decidida por un nuevo modelo de empresa transformando las relaciones jerárquicas internas y las relaciones con el entorno. Las empresas deben estar dispuestas a aceptar este reto y es en este punto donde la desconfianza de las empresas familiares puede ser mayor.

Para medir el verdadero uso de su equipamiento tecnológico, se les preguntó a las empresas la medida en que ciertas actividades eran realizadas a través de medios electrónicos. La figura 33 muestra que las actividades con mayor apoyo tecnológico son la gestión de procesos internos (41,1%) y la comunicación externa (40,6%). En el extremo de menor uso figuran la venta (23,5%) y la comunicación interna (24,8%), comprensible en la medida que son empresas pequeñas. En general, podemos afirmar que existe un beneficio claro derivado del empleo de tecnologías de la información en las diferentes actividades de la empresa; las empresas familiares no son una excepción. A modo de ejemplo, en un estudio reciente se ha comprobado el efecto positivo que Internet tiene sobre la actividad exportadora de la empresa familiar.

Figura 33. Uso Tecnologías de la Información



4.4. MARCO JURÍDICO

Las principales conclusiones a las que se ha llegado después del análisis del marco jurídico en el que se desenvuelven las actividades de la empresa familiar se pueden agrupar en cuatro grandes bloques correspondientes a los aspectos societarios, laborales, sucesorios y tributarios.

Desde la *perspectiva del Derecho de sociedades*, el elemento clave del concepto de empresa familiar consiste en la existencia de un control efectivo por parte de la familia sobre la empresa. La constatación de dicho control es sencilla cuando nos encontramos ante un empresario individual o ante estructuras sociales de carácter unipersonal, porque, en ambos casos, propiedad y gestión recaen sobre una sola persona. Sin embargo, en el caso de empresarios pluripersonales, para que el núcleo familiar pueda ejercitar el control sobre los órganos de decisión y de administración de la sociedad se debe escoger un tipo social encuadrado dentro del modelo de sociedad cerrada.

Estos tipos sociales se caracterizan por conceder especial importancia a la figura del socio y sus circunstancias, ya sean personales, profesionales, etc. Esta relevancia del socio se manifiesta en distintos aspectos de su régimen jurídico, pero sobre todo en la previsión de instrumentos que permiten controlar su entrada y salida. Tales instrumentos pueden servir de especial utilidad a las empresas familiares en la medida en que permiten al núcleo familiar adquirir sus cuotas de poder sobre los órganos de decisión y de gestión y administración de la sociedad, así como evitar posibles desequilibrios en su posición de predominio cuando se produce la entrada de terceros o la salida de miembros de la familia. En este sentido, la sociedad limitada es el tipo que ofrece mayores ventajas para las empresas familiares. Su mayor atractivo es el régimen de transmisión de las participaciones sociales, que garantiza que no va a entrar a formar parte de la SL ningún sujeto que no haya sido aceptado previamente por la Junta General. Como consecuencia, la transmisión de participaciones no tiene porqué suponer una amenaza sobre la distribución de las cuotas de poder cuando el núcleo familiar es quien controla la toma de decisiones.

Desde un *punto de vista jurídico-laboral*, puede decirse que la categoría empresa familiar no ha existido como tal para el Derecho español del trabajo. En realidad lo que el mismo regula es la prestación de trabajo por cuenta y bajo dependencia de un empleador, sin importar la clase o naturaleza de éste. Al Derecho del trabajo le interesa el trabajador, y sólo en cuanto da empleo a un trabajador, el empresario. Esto no significa que el empresario no pueda aplicar las normas laborales al tipo de empresa familiar.

En este sentido, la empresa familiar presenta tres grupos diferentes de problemas concretos: a) la calificación de las relaciones de trabajo de los familiares en la empresa familiar, b) sus repercusiones en el ámbito de la Seguridad Social, y c) la posible modalización de los derechos y deberes laborales. La legislación laboral responde a estos problemas de la empresa familiar con una regulación excesivamente compleja. Además, la perspectiva que prima en dicha legislación no es la del apoyo a esta clase de empresas, sino la necesidad de impedir que las mismas puedan utilizarse de forma fraudulenta. Todo ello exige o necesita de una intervención específica del legislador laboral.

Con respecto a los aspectos jurídicos relacionados con la *sucesión en la empresa familiar*, la correcta planificación del cambio generacional implica conocer las posibilidades y las limitaciones que impone el marco jurídico vigente, con especial atención al régimen económico matrimonial y a las normas sobre sucesión *mortis causa*.

En este sentido, mediante el otorgamiento de capitulaciones matrimoniales, los cónyuges pueden establecer o modificar su régimen económico matrimonial, ya sea con objeto de acogerse a alguno de los regímenes típicos previstos por la Ley (gananciales, separación, participación), modalizar alguno de sus extremos, prever las consecuencias de una posible crisis matrimonial o planificar algunos aspectos de la sucesión hereditaria. Desde el punto de vista de la empresa familiar, el régimen de gananciales puede presentar algunos inconvenientes que cabe prevenir mediante la estipulación de un régimen distinto o mediante la modalización de sus aspectos más problemáticos a través del otorgamiento de capitulaciones.

Para la correcta ordenación de la sucesión en la empresa, resulta muy conveniente que se proceda a otorgar testamento, ya que sólo así se puede designar herederos o legatarios, imponer cargas o condiciones a sus sucesores, designar administradores, contadores o albaceas. Está claro que la adopción de una forma societaria para el desarrollo de la actividad empresarial puede facilitar notablemente la planificación de la sucesión hereditaria.

Así, el *protocolo familiar* es uno de los mecanismos que pueden contribuir a mejorar la planificación sucesoria en la empresa familiar. Se configura como un instrumento especialmente útil para ordenar y planificar de manera coherente y eficaz las relaciones entre familia y empresa con el fin de garantizar la continuidad de ésta y su permanencia en el ámbito de control de aquélla. Su contenido puede ser muy variado en función de las circunstancias y objetivos de cada empresa familiar, aunque normalmente se abordarán en él cuestiones relacionadas con la estructura jurídica de la empresa, el régimen económico matrimonial y sucesorio de sus miembros, y las relaciones entre propiedad, empresa y familia.

Desde el punto de vista jurídico, el protocolo familiar no tiene una naturaleza unitaria, dada la variedad de los contenidos que pueden integrarse en él. No obstante, en principio cabe reconocer a los pactos incluidos en él una naturaleza propiamente contractual, generadora de obligaciones para quienes forman parte de él. Buena parte de las previsiones que se suelen incluir en los protocolos familiares sólo pueden alcanzar una plena eficacia jurídica a través del otorgamiento de ciertos instrumentos negociales típicos, como los estatutos sociales, el testamento o las capitulaciones matrimoniales. Respecto de tales contenidos, el protocolo puede cumplir una importante función como instrumento de coordinación y planificación general en el seno de la familia.

La *fiscalidad* es otro de los aspectos jurídicos fundamentales para la empresa familiar. Las medidas fiscales que el Derecho ha adoptado para contemplar las situaciones que diferencian a la empresa familiar se han basado, fundamentalmente, en el Impuesto sobre el Patrimonio de las Personas Físicas y en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. Si bien, ambos están afectados por amenazas serias y ciertas, sobre su existencia.

Con respecto al Impuesto sobre el Patrimonio, la modificación legislativa reciente ha dispuesto que la cuota a ingresar se convierta en cero. Con respecto al Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, las medidas que las distintas Comunidades Autónomas han ido adoptando han llegado a desdibujarlo, y existen también promesas de derogación, por lo menos por lo que respecta a ciertos tramos de riqueza. La pérdida de protagonismo de los dos impuestos implica la pérdida del beneficio comparativo de la empresa familiar que supone la menor tributación en ambos.

Si los dos impuestos mencionados desaparecen, o menguan en su presión, ¿se puede considerar que los problemas tributarios de la empresa familiar terminan, o ésta ha de reclamar un trato diferente que le permita afrontar las diferencias que le hacen débil frente a otras, y que se debería de plasmar en medidas en otros tributos tendentes a discriminarla positivamente para que su debilidad se contrapesa de alguna forma? De cara al futuro, puede que se soliciten nuevas medidas, y para que éstas tengan visos de ser aceptadas y trasladarse a textos legales concretos, se tendrán que basar en características concretas que diferencien a la empresa familiar del resto. Una de tales características es la de que la composición humana de titulares de la empresa, y las situaciones e intereses que representan, condicionan un sistema de asunción de decisiones que se diferencia del de la empresa no familiar, porque está influido por elementos no puramente profesionales.

Relativo a la fiscalidad de la de la empresa familiar, debido a los problemas tradicionales de transmisión de los negocios familiares, se ha impuesto un tratamiento fiscal favorable a la transmisión de la empresa familiar, que se ha materializado a través de la reducción del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. La cesión de este impuesto a las Comunidades Autónomas ha añadido una gran complejidad al conocimiento de la normativa (en numerosas ocasiones, la normativa referida al tributo está dispersa en diferentes textos legales, lo que complica considerablemente el conocimiento de la legislación aplicable), pero ha supuesto –en general–, un tratamiento bastante favorable que ha derivado en una reducción de la tributación o una relajación de los requisitos necesarios para la aplicación de las mencionadas reducciones.

V. LA EMPRESA FAMILIAR DE ÉXITO: APROXIMACIÓN AL PERFIL IDEAL

La primera cuestión que se ha tratado de determinar a la hora de elaborar el perfil de la empresa familiar exitosa es definir qué se entiende por éxito en el ámbito empresarial. Sin duda, los resultados financieros reflejan la marcha de la empresa. Sin embargo, no siempre es estrictamente así; cuestiones contables, fiscales, etc., pueden producir que los resultados financieros de un ejercicio no sean verdaderamente indicativos de la empresa.

Por esta razón, la medición en términos cualitativos del éxito de los resultados empresariales es, desde nuestra perspectiva, un sustituto razonable de las medidas cuantitativas, además de por la mayor facilidad para obtener estos datos, por la amplitud de la información y por las facilidades para la comparación entre los resultados de distintas empresas.

La medición del éxito se ha basado en una escala de diez ítems y sus resultados se recogen en la Figura 34, en la que, por un lado, se reflejan las puntuaciones medias para cada uno de los factores y, sobre la base de un análisis de grupos; por otro lado, se identifican dos grupos de empresas, las de altos resultados empresariales (34,3% de las empresas) y las de bajos resultados empresariales (65,7% de empresas). En la tabla también se recogen las puntuaciones para cada grupo de empresas.

Figura 34. Indicadores desempeño organizativo

	Bajos resultados	Altos resultados	Total
Calidad del producto / servicio	3,7	4,6	4,0
Eficiencia de los procesos operativos internos	3,4	4,5	3,8
Organización de las tareas del personal	3,5	4,5	3,8
Satisfacción de los clientes	3,7	4,6	4,0
Adaptación a las necesidades de los mercados	3,5	4,4	3,8
Imagen de la empresa y de sus productos / servicios	3,6	4,5	3,9
Cuota de mercado	3,3	4,0	3,5
Rentabilidad	3,1	3,9	3,4
Productividad	3,2	4,1	3,5
Motivación / satisfacción de los trabajadores	3,5	4,5	3,8
Compromiso de los trabajadores	3,5	4,5	3,8
Absentismo laboral	2,6	3,6	2,9

a 1 = Nada importante a 5 = Muy importante

Una vez identificadas las empresas según su nivel de éxito se analizan las posibles diferencias existentes respecto a una serie de variables referidas a las siguientes categorías: (1) propiedad y dirección; (2) características estructurales de la empresa; y (3) planteamientos de gestión.

En cuanto a la *propiedad y dirección*, en las empresas de mejores resultados

- La proporción de mujeres como Gerente es casi el doble respecto a las de bajos resultados.
- Es más habitual contar con Consejo de Administración frente a la existencia de un único administrador, más propio de las empresas de bajos resultados.
- Es más frecuente la existencia de un Consejo de Familia.

Con respecto a la *caracterización estructural de la empresa*, en las empresas de mejores resultados:

- La percepción de crecimiento de la evolución de los clientes y las ventas es casi cuatro veces superior.

Finalmente, con relación a los *planteamientos de gestión*, en las empresas de mejores resultados:

- Se sigue mayoritariamente una estrategia empresarial exploradora. La innovación y la capacidad de asunción de riesgos es un rasgo propio de las empresas de mejores resultados.
- El objetivo de la diferenciación es mucho más habitual a la hora de apostar por la internacionalización. Las empresas de peores resultados se caracterizan por buscar la supervivencia en sus decisiones de internacionalización.
- Los planteamientos de selección y promoción de empleados son distintos. Como cabía esperar priman significativamente más la profesionalidad de los candidatos. Lo mismo ocurre con la elección del futuro líder. Pero, además, también son más importantes los aspectos familiares como la adecuación a la cultura familiar.
- Se recurre en menor medida a la financiación ajena a la hora de emprender nuevas inversiones.
- Se produce un mayor esfuerzo para definir la cultura de la empresa. Esto es así, en los cuatro tipos de cultura: clan, adhocracia, mercado y jerarquía.
- La familia propietaria está más volcada a los intereses del resto de la familia.
- Es superior el uso de tecnologías de la información en la gestión de la empresa.
- La preocupación por la innovación es superior. Así lo demuestran los resultados de la innovación, la asunción de riesgos como los planteamientos directivos para promover la innovación.

A modo de resumen, en la Figura 35 se muestra la *radiografía* que permite identificar los rasgos distintivos de las empresas familiares de éxito o mayor desempeño.

Figura 35. Aspectos diferenciales de las empresas de mayor éxito

	Las empresas de mayor éxito	No hay diferencias
Propiedad y dirección	<ul style="list-style-type: none"> · Mujeres gerente · Consejo de Administración · Consejo de Familia 	<ul style="list-style-type: none"> · Generación al frente · Edad y formación del gerente · Presencia familiar en dirección
Características estructurales	<ul style="list-style-type: none"> · Crecimiento de las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> · Tamaño · Sector · Antigüedad
Planteamientos de gestión	<ul style="list-style-type: none"> · Estrategia exploradora · Diferenciación como razón de internacionalización · Competencia en la selección y promoción · Adecuación a cultura familiar en selección y promoción · Menor recurso a financiación ajena · Mayores esfuerzos en definición de cultura organizativa · Mayor uso de tecnologías de la información · Mayor esfuerzo y resultados de innovación 	<ul style="list-style-type: none"> · Tipo de estructura organizativa · Nivel de internacionalización · Prácticas retributivas

De dicha radiografía se extraen dos conclusiones que explican tanto la situación real de la empresa familiar como su estrategia organizativa:

En primer lugar, que los aspectos estructurales (tamaño, sector y antigüedad) tienen escasa importancia. Las mayores diferencias tienen lugar en los planteamientos de gestión. Una empresa familiar sigue siendo una empresa. Sin una apropiada gestión desaparece la empresa. Los mejores resultados se relacionan con el seguimiento de estrategias exploradoras donde la innovación y el uso de tecnologías de la información desempeñan un papel fundamental. Desde la perspectiva de la gestión, la adecuada respuesta a la dimensión familiar pasa por preocuparse de la gestión del capital humano, tanto de los aspectos de competencia como de los familiares.

Y, en segundo lugar, que las empresas familiares que institucionalizan las decisiones empresariales y familiares a través de los oportunos órganos de propiedad y dirección, también alcanzan mejores resultados. La presencia de la familia en los órganos de di-

rección no influye significativamente en los resultados. Todo dependerá de la cualificación y sensibilidad a la cultura familiar del directivo en cuestión. La mayor proporción de mujeres gerente confirmaría este supuesto. Las empresas familiares cuentan con la ventaja de conocer por su valía a los posibles candidatos familiares. Aquellas que han incorporado a mujeres de la familia al frente de la gestión lo hacen desde el convencimiento de la cualificación y sensibilidad a la dimensión familiar, consiguiendo de esta manera mejores resultados.

Estos resultados no son sino una radiografía de la situación actual. Por esta razón, no podemos dejar de señalar que todavía queda un camino por recorrer. Los desafíos que deben afrontar las empresas familiares, independientemente de su nivel de resultados, pasan por mejorar la formación, por el diseño de estructuras organizativas más apropiadas, por la internacionalización y por explorar las posibilidades de la retribución variable.

En definitiva, la lectura de este Informe y sus principales conclusiones conviene hacerla desde tres claves principales. La primera clave pone en relación la dependencia estrecha que existe entre la realidad de la empresa familiar en un determinado espacio socioeconómico y la estructura económica, sectorial y social del mismo. Ambas realidades están conectadas y la una es reflejo de la otra. La segunda clave remite a tener en cuenta que la economía en su conjunto y el sistema productivo en particular han evolucionado sensiblemente tanto a nivel nacional como regional. Dichos cambios se observan en los datos que ofrece el estudio acerca la empresa familiar; éstos ponen de manifiesto, a su vez, la sensible reducción de la distancia que se tenía en el pasado respecto a la media europea y el buen comportamiento que se tiene desde unos años para acá en buena parte de los indicadores que caracterizan el ser de la empresa familiar. La tercera clave, a tener también presente, es que los datos que se presentan, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, se ven condicionados por el contexto de la crisis económica que estamos viviendo. Algunos meses atrás, la valoración y la percepción que se tenía de la situación económica y empresarial era positiva y satisfactoria; en cambio, en el momento en que se realizó el cuestionario a las empresas familiares de donde se han extraído los datos que aquí se analizan y se valoran estábamos en período de crisis y en ella todavía continuamos. No cabe duda que el presente estudio refleja dicha situación y hay que valorarla en dicho contexto.