



| LAEMPRESAFAM

AEMPRESAFAMILIAR

LIARENANARIAS |

| LAEMPRESAFAM

| LAEMPRESAFAMILIARENANARIAS |



ASOCIACIÓN TERRITORIAL



DE LA EMPRESA FAMILIAR

EFCA

LA EMPRESA FAMILIAR EN CANARIAS

Presentación

Desde el inicio de las actividades de la Asociación Territorial de la Empresa Familiar de Canarias (EFCA), ha existido una preocupación por la defensa en términos generales de la actividad realizada por esta tipología especial de empresas. Al calor de los esfuerzos del Instituto de la Empresa Familiar (IEF), por extender su modelo asociativo a todos los rincones geográficos del territorio, con presencia y recursos locales, surge esta organización empresarial especializada, a semejanza de las creadas en el resto de regiones españolas. Una vez sentadas las bases y conseguidos importantes logros a nivel nacional en los ámbitos de actuación del IEF, son las AA. Territoriales las llamadas a profundizar en las tareas de difusión, defensa y formación para las Empresas Familiares en sus ámbitos espaciales. Hasta la actualidad, nuestras actuaciones han contado con un soporte de medios y conocimiento “importado”, con una alta dosis de eficacia y sobre todo eficiencia.

Ahora bien, alcanzada cierta madurez, determinadas bases han de ser propias. Y la base más necesaria es en todo caso la información. En nuestro caso, la información sobre el colectivo al que pretendemos representar. Se hacía imprescindible conocer el grado de la presencia de las empresas familiares en nuestro Archipiélago para la mayor coherencia en las actuaciones sobre las mismas. Para la toma de decisiones políticas de carácter fiscal, normativo, de incentivos; para la formación, para la captación de fondos dedicados a ello, para promover la investigación, para promover el asociacionismo, para difundir una realidad aun excesivamente etérea para muchos. Para arrojar unas cifras en los medios de comunicación reales y consecuentes. Para, en definitiva, ayudarnos mejor a conocernos como negocios de especial carácter. Para todo ello, había que saber de qué hablábamos.

Esas fueron las razones que incitaron a la Asociación a solicitar una ayuda a la Consejería de Economía y Hacienda del Gobierno de Canarias, la cual, por la siempre atenta predisposición de su titular, Excmo. Sr. D. José Carlos Mauricio y otros miembros del Gobierno, y a través de la Dirección General de Promoción

Económica, fue concedida a estos efectos, permitiendo cofinanciar este complejo estudio, aún siendo este de carácter básico.

Gracias también, a todos los profesionales e instituciones que han colaborado en esta investigación y edición. Gracias sobre todo a los miembros, compañeros asociados, que han permitido y propiciado este trabajo.

Con estas páginas se nos permitirá estructurar argumentos razonablemente, incidir en aspectos formativos esenciales, atacar desde la Asociación las debilidades mas manifiestas, solicitar apoyo allí donde se revela más necesario, y ofrecer al resto de agentes información esencial para cualquier acercamiento profesional al mundo de la gestión de las empresas familiares.

Un tratamiento comparativo de estos resultados, con el ánimo de abordar iniciativas similares de manera homogénea, en otras Asociaciones Territoriales, permitirá además una mejor comprensión a nivel nacional e internacional del funcionamiento de este colectivo.

Ponemos, así en manos de todos los interesados, una herramienta de trabajo, de la que nos comprometemos a ser los primeros usuarios, como asociados, como empresarios familiares, y como representantes y defensores de algo más que una fórmula jurídica u organizativa de desarrollar una actividad económica, lo haremos como herederos y transmisores de un modo de vida vinculado íntimamente a una profesión y a unas personas: nuestras familias.

D. Norberto Díaz Castellano

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN TERRITORIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR DE CANARIAS

Índice

PRESENTACIÓN	5
VISIÓN SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR	11
ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN CANARIAS	23
INTRODUCCIÓN	25
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	27
2.1 Descripción de la muestra.....	28
3. RESULTADOS	33
3.1 Generación en que se encuentra la empresa y tránsito generacional.....	33
<i>¿En qué generación se encuentra la empresa en estos momentos?</i>	34
<i>¿Se encuentra su empresa actualmente en un proceso de tránsito generacional?</i>	37
<i>¿Se tiene prevista y/o planificada la sucesión?</i>	40
<i>¿Los planes sucesorios son discutidos y consensuados por la/s familia/s?</i>	43
3.2 Relaciones familia-empresa.....	48
<i>Existencia de documento o protocolo familiar</i>	48
<i>¿Los estatutos de la empresa recogen alguna cláusula específica sobre relaciones familia-empresa?</i>	50
<i>Existencia de Consejo de Familia u otro órgano de gobierno formado exclusivamente por la/s familia/s</i>	52
<i>¿Tiene la empresa algún método consensuado de valoración de acciones o participaciones?</i>	54
<i>¿Existe algún tipo de política acordada respecto al dividendo?</i>	57
<i>Existencia de normas sobre el régimen matrimonial de bienes</i>	59
3.3 Régimen interno- políticas de empresa.....	63
<i>¿El funcionamiento de la empresa está influido por el hecho de ser una empresa familiar?</i>	63
<i>¿Ha recibido o recibe habitualmente formación específica en materia de empresa familiar?</i>	65
<i>Conocimiento y aprovechamiento de ventajas fiscales en materia de sucesión para empresas familiares</i>	67
<i>Existencia de directivos relevantes que no sean miembros de la/s familia/s</i>	70
<i>¿El criterio de fijación de salarios es el mismo para familiares como para no familiares?</i>	73
<i>Valoración de la comunicación entre familiares implicados y no implicados en la gestión de la empresa</i>	75
4. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	79
4.1 Generación en la que se encuentra la empresa y tránsito generacional.....	79
4.2 Relaciones Familia Empresa.....	82
4.3 Régimen interno - políticas de empresa.....	85
CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	95

VISION SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR

VISIÓN SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR

UNA APROXIMACIÓN AL MUNDO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES LA RAZÓN DE UN MODELO ESPECÍFICO DE GESTIÓN Y DE ESTE ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

Entre las tareas habituales que desde el inicio de la actividad de la Asociación Territorial de la Empresa Familiar de Canarias, se han desarrollado, siempre ha prevalecido la de difundir la necesidad de una atención especial a esta tipología de negocios. Este objetivo se ha fundamentado en dos razones esenciales: son la mayoría de las empresas de cualquier entorno, y las circunstancias que requieren esa atención no se perciben fácilmente por los propietarios y gestores.

Para ser más justos y exactos, habría que matizar esta segunda razón; si se perciben esas peculiaridades, el problema radica en que no son tratadas como asuntos de gestión, como algo propio del día a día empresarial, sino como parte de la vida privada de familias empresarias. No son objeto – de hecho no lo eran hasta hace 15 años – de tratados, o de un enfoque profesional y de conocimientos sobre gestión y habilidades directivas. Esa es la sensación que muchos empresarios familiares y otros asistentes a nuestras actividades formativas, después de 5 años, corroboran cotidianamente. Todos identifican asintiendo con su cabeza y con sonrisas de “es verdad” lo que se les expone en este sentido. Pocos han recibido ayuda para abordar “intelectualmente” estas situaciones, que en gran parte condicionan la vida de sus negocios, la del negocio de sus abuelos, padres, y la de sus hijos y nietos.

Esta ha sido tan sólo una de las funciones desarrolladas al calor de las instituciones y asociaciones empresariales, especializadas en este ámbito o no, que quizás en el estadio en el que nos encontramos podría ser calificada como la más importante. Simultáneamente, y en aras de erradicar el mayor de los riesgos de estas empresas, como el de cualquier otra, cual es su desaparición, hay que actuar en la mejora de su marco legal, en sus especificidades tributarias, en la explotación de sus grandes virtudes, en la defensa de sus principios nacidos en el ámbito de la familia como cuna de la ética exigida, en definitiva de una referencia de política económica a favor de estas empresas como corazón, en cantidad y calidad, de la actividad empresarial de una región, país o comunidad.

Por eso, en todo ejercicio de conocimiento, defensa y mejora, el sustrato ha de ser la información. La global sobre gestión, es válida independientemente de su origen. Estudios, tesis, manuales, enseñanza, ... con pocas diferencias, son conocimientos altamente extrapolables tras cualquier frontera. En un marco armónico fiscal y legal, actuaciones en dichas variables, son también extensibles al común de su territorio. A partir de ahí, los condicionantes regionales exigen un conocimiento más específico de la realidad. Responsables políticos, decisores, medios de comunicación, asociaciones empresariales, investigadores, formadores, y el conjunto de agentes económicos de una región, como por ejemplo nuestro Archipiélago, llegan a un momento en el que necesitan sus propias referencias cuantitativas y cualitativas de un colectivo sobre el que opinar, difundir, defender, investigar, legislar, incentivar, de manera adecuada. Esa es la mayor razón para abordar un estudio como el presente. La necesidad de partir con una base, con un *carne de identidad* propio y correcto.

La temática de la empresa familiar despierta un interés superior a cualquier otro tipo de organizaciones, porque en ellas confluyen intereses familiares y personales que generan unos círculos de convivencia diferentes a los de las empresas no familiares. A esto hay que añadir el gran peso de este tipo de organizaciones en la economía española, y como en este estudio se demuestra, en la economía canaria.

Si bien se asocia empresa familiar a la existencia de conflictos añadidos en el seno del negocio por ser su propiedad familiar, no debemos crear un estereotipo erróneo. Tal como apuntó José Manuel Lara Bosch, Ex - Presidente de Instituto de la Empresa Familiar (IEF), "*las empresas familiares resisten mejor*

las crisis y generan estabilidad durante las mismas porque no llevan a cabo el levantamiento urgente de filiales dado su importante apego al territorio". De esta manera Lara Bosch intenta romper el anticuado mito de las empresas familiares como entidades inestables donde "una bronca podía acabar con el negocio". La empresa familiar actual intenta alejarse de ese concepto tradicional peyorativo. Esta lista de activos podría aumentarse sin límite, añadiendo, desde la gran flexibilidad en la toma de decisiones, los mejores órganos de gobierno, la más adecuada valoración de los riesgos, las mayores dosis de ética empresarial y buen gobierno, su vocación de dar continuidad al proyecto empresarial en las futuras generaciones y la cohesión organizativa, el profundo conocimiento del oficio del que disponen las nuevas generaciones, una mayor adaptación a los tiempos de crisis, una mayor independencia de acción de que disfrutaban al estar la propiedad y la gestión en similares manos... hasta un largo etcétera de innecesaria cita. Todas ellas virtudes a apreciar y explotar, gracias a la misma ayuda que hemos definido en esta introducción.

Según la literatura existente al respecto, la EF se caracteriza por poseer ciertas **fortalezas diferenciales** entre las que destacan su vocación de dar continuidad al proyecto empresarial en las futuras generaciones y la cohesión organizativa gracias a la cultura común que comparten sus agentes. Otra importante fortaleza de las empresas familiares es el profundo conocimiento del oficio del que disponen las nuevas generaciones, familiarizadas con las variables críticas del negocio. Además, las EF disponen de una mayor adaptación a los tiempos de crisis y mayor rapidez en la toma de decisiones. Por último, se debe recalcar la mayor independencia de acción de que disfrutaban al estar la propiedad y la gestión en similares manos de manera que la propiedad puede respaldar estrategias a largo plazo, puesto que sus intereses van más allá del mero reparto de dividendos.

Entre las **debilidades específicas** de éste tipo de organizaciones, destaca la gestión excesivamente personalista, los conflictos familiares, el relevo generacional, la imposición de gestores familiares inadecuados y las posibles tensiones financieras fruto de la anteposición de las necesidades de liquidez de los propietarios frente a los intereses de la empresa.

Sólo aquellas empresas que sepan minimizar y corregir sus debilidades y aprovechar sus fortalezas para generar ventajas competitivas podrán dar continuidad a su proyecto empresarial en las futuras generaciones.

El **concepto de empresa familiar** ha sido tradicionalmente objeto de discusión, algunos sectores han querido equipararla con la pequeña y mediana empresa. Si bien es cierto que la PYME supone cuantitativamente una parte importante del número total de empresas familiares, tiene ciertas características diferenciadoras que implican que no pueda existir una equiparación entre ambas.

El Instituto de Investigación de la Empresa Familiar de la Comunidad Valenciana, considera EEFF a aquellas sociedades en las cuales el control del capital está en manos de tres o menos familias y al menos un familiar participa activamente en las tareas de gestión. Es decir: propiedad, control y ejecución. La familia presente en esos tres ámbitos.

Este concepto de EEFF como empresa propiedad de una o más familias, que además la dirigen, es insuficiente, es necesario introducir en la definición una característica importante: la vocación de continuidad en la siguiente generación que tiene este tipo de empresas. Si bien la vocación de continuidad en generaciones futuras es su característica diferenciadora, la sucesión es un momento crítico que no todas las empresas logran superar con éxito, según los datos de los que dispone el Instituto de la Empresa Familiar, sólo entre el 10 y el 15% de las EEFF llegan a la tercera generación. Este problema no sólo afecta las empresas europeas, en EEUU sólo el 30% de las EEFF sobrevive a la segunda generación y un 15% sobrevive a la tercera.

Tradicionalmente de los trabajos desarrollados en el ámbito de la **mortalidad de las EEFF**, se desprendería que este tipo de organizaciones sufrían una gran dificultad para llegar a tercera generación, sin embargo, nunca antes se había visto la necesidad de comparar la mortandad de éstas con la de las sociedades no familiares. Según apunta Jesús Casado, Director de Relaciones Empresariales del Instituto de la Empresa Familiar, " *John Ward, profesor de la Kellogg Scholl of Management en la Universidad de Northwestern en EEUU, en su estudio sobre la duración de las empresas familiares apuntaba que sólo el 35% de las empresas logra pasar a segunda generación, un 13% a tercera y entre un 4% y un 6% a la cuarta. Con posterioridad, el propio John Ward, en una conferencia celebrada recientemente en Barcelona para los miembros del IEF aseguraba que las empresas familiares no sólo eran más rentables a largo plazo, sino que, además, duraban más que las empresas no familia-*

res”¹. Deduciéndose de su estudio, que las empresas familiares tienen una esperanza de vida superior a las que no lo son. Las características por las que las EEFF duran más, según Ward, es que su misión es dejar un legado para las generaciones venideras, no la maximización de beneficios a corto plazo, su prudencia, ya que se asumen menos riesgos cara a mantener la estabilidad del patrimonio de la familia y su capacidad de adaptación a los cambios, ya que se trata de organizaciones más flexibles al coincidir la gestión con la propiedad.

Ahora bien, según la bibliografía sobre **continuidad de la empresa familiar**, este tipo de organizaciones multiplicará sus posibilidades de continuidad si define una política que formalice las relaciones entre la familia y la empresa, mediante la firma de acuerdos sobre aspectos específicos como pueden ser el reparto de dividendos, la valoración de las acciones, normas sobre el régimen matrimonial de bienes o cualquier otro acuerdo estatutario respecto la familia, o bien, mediante un **Protocolo Familiar**, en el que se establezcan unas reglas básicas de relación consensuadas mediante las cuales la familia sepa en todo momento a qué atenerse en la empresa. Por último, toda esta política familia-empresa debe ser liderada por **El Consejo de Familia**, se trata del órgano de gobierno mediante el que la familia empresaria toma las decisiones relativas a las relaciones familia y empresa.

Otro de los aspectos que mejoran la esperanza de vida de la EF es el desarrollo de una cultura de procesos en la que se defina la política de comunicación, el proceso de toma de decisiones, el proceso de transmisión del conocimiento o el proceso de traspaso de poder. Es justamente este proceso el que cobra un mayor protagonismo en la EF, por lo que la supervivencia de la empresa en las próximas generaciones está ligada a una buena planificación a largo plazo. La definición formal de estos procesos y el establecimiento de una política interna que favorezca la profesionalización de la misma son aspectos claves para la continuidad y competitividad de las EEFF.

Una EF profesionalizada habrá formalizado aspectos clave de las relaciones familiares que afecten a la empresa, recibirá formación específica sobre EF, hará uso de las ventajas fiscales específicas para las EEFF

¹ CASADO, JESÚS. “PERDURAR EN EL TIEMPO”. EN: “EMPRESA FAMILIAR, CONSEJOS PARA ASEGURAR SU CONTINUIDAD”. CÁDIZ: ASOCIACIÓN ANDALUZA DE LA EMPRESA FAMILIAR, 2004.

en cuanto a su tenencia y relevo generacional, seleccionara directivos formados incluyendo en el equipo directivo directivos ajenos a la familia, etc.

Justamente las últimas tendencias en este campo de estudio alaban la **profesionalización** como vía necesaria para la mejora de la competitividad y la supervivencia de la firma. Las EEFF más punteras contratan a los mejores profesionales independientemente de que sean familiares o no. Hoy en día no es difícil encontrar ejecutivos bien formados y con experiencia, el elemento diferencial por tanto lo constituirán sus valores y su ética profesional. En la empresa familiar los valores como el esfuerzo, la visión a largo plazo, la estabilidad personal, el sacrificio personal, el cuidado de la tradición familiar o la responsabilidad social son esenciales. Esto quiere decir que los profesionales para puestos directivos en EEFF deben poseer ciertos valores éticos, así como habilidades sociales para desenvolverse con éxito en la gestión de una empresa en la que confluyen intereses familiares, además de económicos. Igualmente, es preciso que la empresa organice su ámbito familiar antes de buscar al directivo más adecuado.

> 18

No podemos olvidar tratar la **perspectiva jurídica** de la EF si queremos dar una visión global de éste ámbito de estudio. Cabe resaltar la importancia de que el legislador español dote a las EEFF de instrumentos jurídicos que regulen las relaciones familiares, de manera que el Protocolo Familiar, u herramientas análogas, adquieran fuerza jurídica mediante su elevación pública y/o su inscripción en el registro mercantil lo que le otorga eficacia frente a terceros, por ello resulta conveniente que las normas establecidas en el mismo se adecuen al ordenamiento jurídico, no siendo éstas contrarias a la ley, a la moral o al orden público. La figura del Protocolo Familiar se nombra por primera vez en la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa, disposición final segunda, apartado tres *“Reglamentariamente se establecerán las condiciones, forma y requisitos para la publicidad de los protocolos familiares, así como, en su caso, el acceso al Registro Mercantil de las escrituras públicas que contengan cláusulas susceptibles de inscripción”*. Hasta ahora dar al Protocolo Familiar eficacia frente a terceros se ha conseguido en la práctica traspasando determinados pactos del mismo en documentos que sí gozan de eficacia como los estatutos sociales, las disposiciones testamentarias o las capitulaciones matrimoniales. Sin embargo, los expertos recomiendan una reforma de la norma mediante la cual se reconozca al Protocolo como Instrumento Regulatorio, así como la potenciación de la figura del *“Consejo de Familia”* como órgano

que gestiones el ámbito familiar mediante su reconocimiento por el legislador y permitiendo la inscripción de su reglamento en el Registro Mercantil.

Otro de los temas claves en cuanto a EEFF es su **internacionalización**. La diversificación internacional de la empresa supone una poderosa ventaja competitiva frente a aquellas empresas que tan sólo operan en el mercado nacional. Las EEFF disponen de la capacidad de tomar decisiones con mayor rapidez, flexibilidad y visión a largo plazo lo que mejora su capacidad para internacionalizarse, también disponen de mayor facilidad para llevar a cabo alianzas estratégicas -dado que éstas se basan en la confianza y el compromiso- sin embargo, su resistencia al cambio y a asumir riesgos -debido a que en ellas se concentra la mayor parte del patrimonio familiar- o el miedo a la pérdida de control sobre la propiedad explica la tradicional falta de EEFF que den este paso. El estudio del profesor Gallo² sobre La internacionalización a través de alianzas estratégicas habla de tres variables críticas para el éxito de las EEFF en su proceso de internacionalización: la competitividad del producto, la búsqueda del crecimiento de la empresa y el cambio de las estructuras organizacionales. Para poder llevar a cabo este proceso con éxito será necesario, además, contar con la implicación de fuertes líderes familiares, así como con un apoyo familiar constante resultado de una intensa y efectiva comunicación a todos los niveles de la familia.

19 <

Tradicionalmente las EEFF han sido más reticentes a **cotizar en mercados secundarios** por su característica aversión a la pérdida de control. Hasta la entrada de España en la UE, las empresas sufrían mayores restricciones crediticias, por lo que su salida a bolsa se hacía necesaria como única vía para acceder a una fuente ilimitada de recursos financieros. Hoy en día existen formas más equilibradas para conseguir fondos gracias a la bajada de los tipos de interés, a que las entidades bancarias son más proclives a la financiación de proyectos empresariales, y a la existencia cada vez más común de operaciones denominables en general de "capital riesgo", entendidas éstas por participaciones en capital social por parte de terceros – normalmente sociedades de participación colectiva -, sin ánimo de control mayoritario y voluntad de reversión en las ampliaciones de capital.

² GALLO, ARIÑO, MÁÑEZ Y CAPPUYNS. "ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN A TRAVÉS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS" (2002).

La principal ventaja de la salida a bolsa de la firma es el aumento de la negociabilidad de las acciones que podrán ser vendidas a un precio previsible en el mercado, otras de las ventajas es la mejora de la situación financiera no sólo vía emisión de acciones, sino por la mejora de la capacidad para conseguir préstamos, sin olvidar el posible aumento de prestigio que la salida a bolsa supone y la evolución de la gestión hacia fórmulas directivas más profesionales. Entre los inconvenientes que más afectan a las EEFF se debe destacar la posible pérdida de control, la dispersión de la propiedad de la empresa o los costes adicionales de la salida. En todo caso, y a pesar de la diversidad de ventajas, la decisión de cotizar en bolsa no debe concebirse como un estadio superior y necesario en la evolución de la empresa, sino que debe ser una decisión financiera debidamente fundamentada.

Otro aspecto a destacar es la importancia de que, por parte de la Administración, se favorezca aquellas acciones encaminadas a favorecer la sucesión de la EF mediante medidas jurídicas que mejoren la competitividad de este colectivo, uno de los más importantes y dinámicos de la economía. Existen datos que indican que el mantenimiento de una empresa supone el mantenimiento de cinco puestos de trabajo, mientras que la creación de una empresa nueva tan sólo supondría la creación de tres nuevos puestos de trabajo. Por lo tanto, si en la actualidad existen numerosas iniciativas por parte de los estados europeos para la creación de empresas y puestos de trabajo, otra vía de actuación lógica sería el apoyo a las empresas existentes para que puedan continuar en funcionamiento en aras de una mayor estabilidad económica y social.

El apoyo a la EF se ha llevado a cabo a través de su **tratamiento fiscal** diferenciado, gozando éstas a nivel nacional de la exención del Impuesto de Patrimonio, una bonificación del 95% en el Impuesto de Sucesiones y Donaciones y habiéndose conseguido en el Impuesto sobre sociedades mejoras en el tratamiento de las Sociedades Holding -aunque todavía quedan aspectos por mejorar en este ámbito como es el tratamiento de los dividendos repartidos por las EEFF que en algunos casos perjudican al inversor-. Además, las comunidades autónomas en virtud de sus competencias legislativa disponen de la potestad de ampliación de estos beneficios.

El Gobierno de Canarias ha introducido en materia de EF la ampliación hasta el 99% de la reducción de la base imponible en la adquisición mortis causa de empresas familiares. Dicha modificación se en-

cuenta recogida tanto en La Ley de Presupuestos de la Comunidad Autónoma para 2004, en su capítulo segundo, como en la Ley 2/2004 de 28 de mayo, de Medidas Fiscales y Tributarias.

En cuanto al **Impuesto sobre el Patrimonio** la tendencia apunta a la desaparición del mismo para armonizarnos con la UE, en la que la mayoría de países miembros no disponen de esta figura. Además, se trata de una figura que castiga el ahorro, por lo que no guarda coherencia con todas aquellas medidas desarrolladas por el gobierno para incentivarlo. En lo relativo al **Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones**, las EEFF canarias se benefician de una reducción del 99%, siempre y cuando el heredero se comprometa al mantenimiento de lo adquirido durante 10 años. Si bien actualmente no está clara la continuidad de este impuesto, parece claro que mientras este persista será preciso que se mantenga o amplíen las ventajas fiscales a las EEFF que faciliten la sucesión de las mismas, puesto que la aplicación del impuesto supone una fuerte carga que puede llegar a desembocar en la descapitalización de la sociedad o, e el peor de los casos, la disolución de la misma.

| CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN CANARIAS |

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN CANARIAS

1. INTRODUCCIÓN

En el presente bloque se exponen los resultados de la encuesta que Servicios Avanzados de Opinión, S.L., ha desarrollado por encargo de la Asociación Territorial de la Empresa Familiar de Canarias.

25 <

El estudio se divide en tres epígrafes principales: en primer lugar, la presente Introducción; a continuación, los Objetivos y Metodología de la encuesta, que incluye una descripción de la muestra obtenida; y por último, los resultados cuantitativos de la encuesta y el análisis de los mismos, que se refieren exclusivamente a las empresas familiares.

La estructura de presentación de resultados viene determinada por la estructura del cuestionario, y consta de tres bloques principales: la generación en que se encuentra la empresa y el tránsito generacional de la misma; las relaciones familia-empresa; y el régimen interno o políticas de empresa. Dentro de cada bloque, los resultados se presentan a nivel general, y según sector de actividad, forma jurídica (S.A. o S.L.), antigüedad, número de empleados de la empresa, provincia, pertenencia a grupo empresarial y facturación.

Cabe destacar en este punto, que los datos se han obtenido, en los casos de empresas familiares, a partir de informantes cualificados, puesto que, en un 66.6% de los casos pertenecen a las familias pro-

pietarias de la empresa. Además, respecto al cargo que ocupan estos informantes, un 15.3% son Presidente o Vicepresidente, Socios, Consejeros Delegados, Propietarios o Copropietarios, o Accionistas de la empresa; un 43.7% son Gerentes, Interventores, Administrador, Director de la empresa o de áreas financieras o de administración, o Apoderados de la empresa, mientras que el 41% restante son otro tipo de empleados, destacando personal de administración y encargados o responsables de la empresa (10.4% y 6.6%, respectivamente).

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objetivo general de este estudio consiste en analizar la penetración en el tejido empresarial, e identificar el perfil de las denominadas “empresas familiares”: sector de actividad, tamaño, antigüedad (año de constitución), número de empleados, pertenencia a grupo empresarial, facturación, etc.

Además del objetivo general anterior, este estudio también aborda los siguientes objetivos específicos:

- > Identificar la generación en la que se encuentra la familia, y obtener información sobre la sucesión en la empresa.
- > Identificar las relaciones familia – empresa: herramientas específicas de gestión (protocolo, consejos de familia...), etc.
- > Obtener información sobre el régimen interno y las políticas de empresa: conocimiento y aprovechamiento de ventajas fiscales, existencia de directivos relevantes no pertenecientes a la familia, etc.

27 <

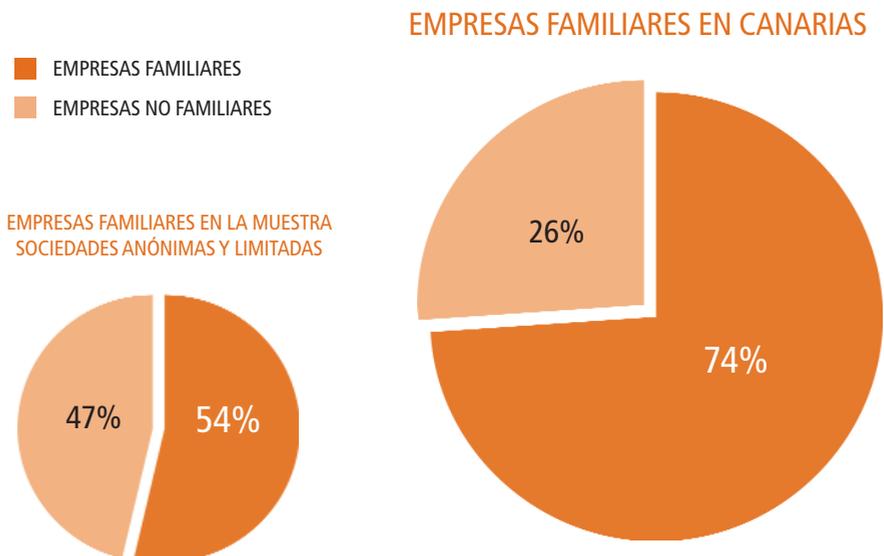
FICHA TÉCNICA	
ÁMBITO	Comunidad Autónoma de Canarias.
UNIVERSO	Actividades económicas.
POBLACIÓN	Representantes legales y/o propietarios de las actividades económicas.
TAMAÑO DE LA MUESTRA	1.100 actividades económicas.
PUNTOS DE MUESTRO	Domicilios sociales.
TÉCNICA	Entrevista telefónica a partir de un cuestionario estructurado.
SISTEMA DE MUESTREO	Muestreo es Muestreo estratificado por conglomerados con afijación no proporcional por islas, con selección de las unidades maestras a partir de la actividad económicastratificado por conglomerados con afijación no proporcional por islas, con selección de las unidades maestras a partir de la actividad económica.
MARGEN DE ERROR	A partir de un nivel de confianza del 95.5%, el margen de error es + 3% para datos generales.
TRABAJO DE CAMPO	Noviembre de 2004.
EQUIPO DE TRABAJO	Servicios Avanzados de Opinión, S.L.

2.1 Descripción de la muestra

A continuación ofrecemos una descripción de la muestra de empresas, familiares y no familiares, en términos de actividad que desarrollan, forma jurídica bajo la que operan, antigüedad de la empresa, número de empleados, localización, facturación y pertenencia o no a grupos empresariales. En este epígrafe se podrán apreciar las diferencias existentes entre las empresas familiares y no familiares canarias en cuanto a las variables antes apuntadas.

De la encuesta se deduce que el 53.5% de las sociedades consultadas¹ son Empresas Familiares. Extrapolando dicho resultado deducimos que 53.5% de las sociedades limitadas y anónimas canarias son EEFF, además, hay que incluir al total de autónomos, deducidos aquellos autónomos que son administradores únicos de sociedades limitadas², por lo que en total las EEFF suponen el 74% de las empresas canarias³.

> 28



¹ LA ENCUESTA SE DESARROLLÓ ENTRE SOCIEDADES ANÓNIMAS Y LIMITADAS.

² HEMOS SUPUESTO QUE EL 50% DE LAS SOCIEDADES LIMITADAS DISPONEN DE ADMINISTRADOR ÚNICO.

³ PARA EL CÓMPUTO DEL TOTAL DE EMPRESAS CANARIAS SE HAN SUMADO EL TOTAL SOCIEDADES ANÓNIMAS, LIMITADAS Y AUTÓNOMOS. FUENTE: DIRECTORIO CENTRAL DE EMPRESAS (DIRCE 2004). INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DE ESPAÑA.

Hay un mayor porcentaje de empresas familiares en sectores como el Comercio, sector primario –agricultura, ganadería y pesca- y la industria. En este sentido podríamos distinguir dos tipos sectores en la economía canaria, los “sectores más tradicionales” donde priman las empresas familiares como son la agricultura, la industria y el comercio y los “sectores de desarrollo tardío” - Construcción, Hostelería, turismo y restauración y servicios-.

ACTIVIDAD	EMPRESA FAMILIAR	EMPRESA NO FAMILIAR
AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA	1,4	0,8
INDUSTRIA	8,3	5,9
CONSTRUCCIÓN	9,7	11,1
COMERCIO	49,6	38,3
HOSTELERÍA Y TURISMO / RESTAURACIÓN	5,6	8,2
SERVICIOS	25,5	35,7
TOTAL	100	100

29 <

Las empresas familiares suelen ser sociedades limitadas con mayor frecuencia que las empresas no familiares, en un 89% de los casos frente al 76.6% de las empresas no familiares. Esta fórmula jurídica es más adecuada para pequeñas y medianas empresas por el capital mínimo a desembolsar en su constitución y por su mayor flexibilidad, además, las aportaciones de capital no son negociables lo que supone una ventaja para las EEEF dado que se evita la entrada de extraños.

FÓRMULA JURÍDICA	EMPRESA FAMILIAR	EMPRESA NO FAMILIAR
SOCIEDADES LIMITADAS	89,0	76,6
SOCIEDADES ANÓNIMAS	11,0	23,4
TOTAL	100	100

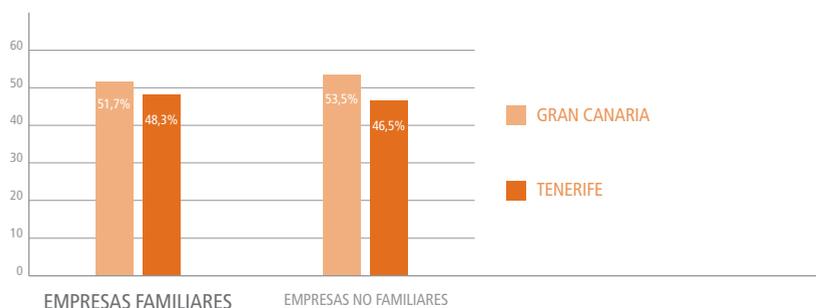
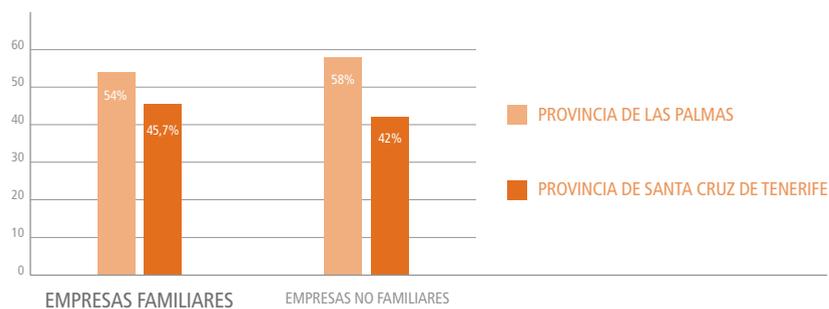
Mientras que las EEFF son mayoritarias en el grupo de empresas de más de 11 años. Por el contrario el porcentaje de empresas no familiares de menos de 5 años es mayor que en el caso del grupo de empresas familiares, un 16.6% frente a un 12.2%. Una de las circunstancias que podría motivar este hecho son los cambios sociales en el ámbito de la familia, reduciendo estas su peso en la vertebración económica y social.

ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	EMPRESA FAMILIAR	EMPRESA NO FAMILIAR
HASTA 5 AÑOS	12,2	16,6
DE 6 A 10 AÑOS	24,3	28,2
DE 11 A 25 AÑOS	43,9	43,2
MÁS DE 25 AÑOS	19,6	11,9
TOTAL	100	100

Las empresas familiares se caracterizan por un porcentaje mayor de empresa con menos de 10 empleados, un 55% de las empresas familiares poseen menos de 10 empleados, mientras que sólo un 46.7% de las empresas no familiares poseen menos de 10 empleados.

NÚMERO DE EMPLEADOS	EMPRESA FAMILIAR	EMPRESA NO FAMILIAR
SIN ASALARIADOS	1,7	1,0
MENOS DE 10 EMPLEADOS	53,3	45,7
DE 10 A 49 EMPLEADOS	38,2	40,8
DE 50 A 249 EMPLEADOS	5,5	11,8
MÁS DE 250 EMPLEADOS	1,4	0,8
TOTAL	100	100

En la provincia de las Palmas hay un porcentaje mayor de empresas familiares que en Santa Cruz, un 54.3% frente al 45.7% (en este caso sólo tomando como base las SA y SL), mostrando un comportamiento similar sus respectivas islas capitalinas.



Las empresas familiares suelen formar parte de grupos empresariales con menos frecuencia que las empresas no familiares -16.8% frente al 19.5%-.

GRUPO EMPRESARIAL	EMPRESA FAMILIAR	EMPRESA NO FAMILIAR
SI FORMAN PARTE	16,8	19,5
NO FORMAN PARTE	82,7	81,6
NS/NC	0,5	0,4
TOTAL	100	100

Por último, la descripción de las empresas en función de su facturación incluye a 551 de ellas, que accedieron a contestar este dato cuando fueron encuestados. De estas 551 empresas, 319 eran familiares.

Las EEEF se caracterizan por una menor proporción de empresas con facturación superior a 15.000.000 de euros y mayor proporción de empresas con facturación inferior a los 500.000 euros. Esto unido a la

mayor proporción de empresas de menos de 10 empleados, significa que el grupo de empresas se caracteriza por una proporción mayor de pequeñas empresas, e incluso microempresas sin asalariados que en las empresas no familiares. Es preciso que esta consideración sea tenida en cuenta en el análisis posterior, dado que afecta y motiva la falta de planificación y profesionalización que sufre en algunos de los aspectos de su funcionamiento interno.

FACTURACIÓN	EMPRESA FAMILIAR	EMPRESA NO FAMILIAR
MENOS DE 500.000	45,5	37,1
DE 500.000 A 1.000.000	24,5	26,7
DE 1.000.001 A 3.000.000	17,9	17,2
DE 3.000.001 A 5.000.000	5,3	5,6
DE 5.000.001 A 10.000.000	2,8	2,6
DE 10.000.001 A 15.000.000	2,2	2,2
DE 15.000.001 A 25.000.000	0,6	3,0
DE 25.000.001 A 50.000.000	0,3	2,2
MÁS DE 50.000.000	0,9	3,4
TOTAL	100	100

3. RESULTADOS

A lo largo de este epígrafe se presentan los resultados obtenidos en aquellas cuestiones sondeadas exclusivamente entre las empresas familiares, por lo tanto, la base muestral estará compuesta por 589 empresas. Cabe destacar que para poder designar a una empresa como familiar, se parte de la siguiente definición: Empresa Familiar es aquella en la que la mayoría (51% o más) está en manos de una a tres familias y al menos un familiar participa activamente en las tareas de gestión de la empresa. Se solicitó a los interlocutores que confirmaran si la empresa que representaban se ajustaba a esta definición, para considerarlas como familiares, y aplicar el cuestionario en su totalidad.

La estructura de presentación de resultados viene determinada por las áreas temáticas del cuestionario. Así, en un primer bloque se presentan los resultados correspondientes a la generación en que se encuentra la empresa; si se encuentra en proceso de tránsito generacional; si se ha planificado la sucesión; o se discuten los planes sucesorios en el seno de las familias que ostentan la propiedad de la empresa.

En el segundo bloque se exponen los resultados obtenidos en torno a las relaciones entre la familia y la empresa. Se ha cuestionado a los encuestados sobre la existencia de protocolo familiar, cláusulas específicas sobre la relación familia-empresa en los estatutos, órganos de gobierno (Consejos de Familia), métodos consensuados de valoración de acciones o participaciones, política acordada respecto al dividendo, y normas sobre el régimen matrimonial de hijos y descendientes de los propietarios.

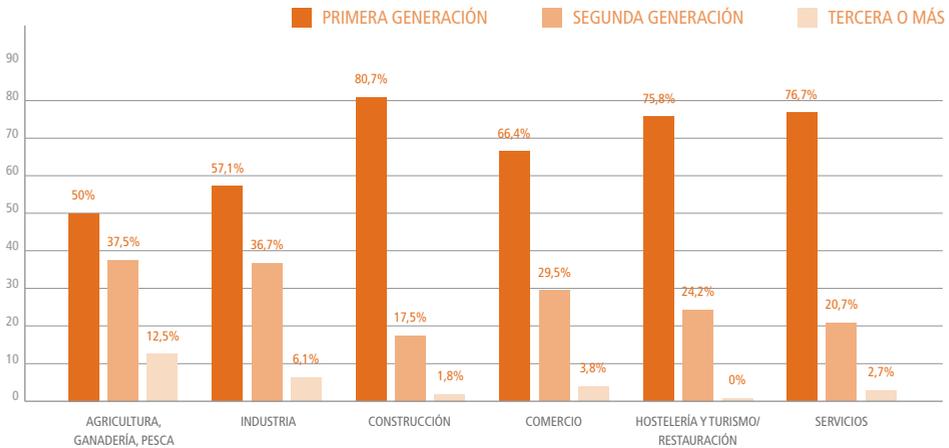
Por último, se presenta un bloque con la información relativa al régimen interno de las empresas; en la que se ha sondeado, entre otras cuestiones, sobre formación e información en torno a la empresa familiar, los criterios diferenciales para la fijación de salarios, la existencia de directivos relevantes no pertenecientes a la familia, así como otras cuestiones más cualitativas, como la posible influencia que ejerce la condición de empresa familiar en el funcionamiento de la misma.

3.1 Generación en que se encuentra la empresa y tránsito generacional

¿En qué generación se encuentra la empresa en estos momentos?

Un 69.9% de las empresas familiares encuestadas manifiestan que se encuentran en la primera generación; mientras que algo más de una cuarta parte, un 26.5% está en segunda generación; y menos de un 4% ha llegado a la tercera generación.

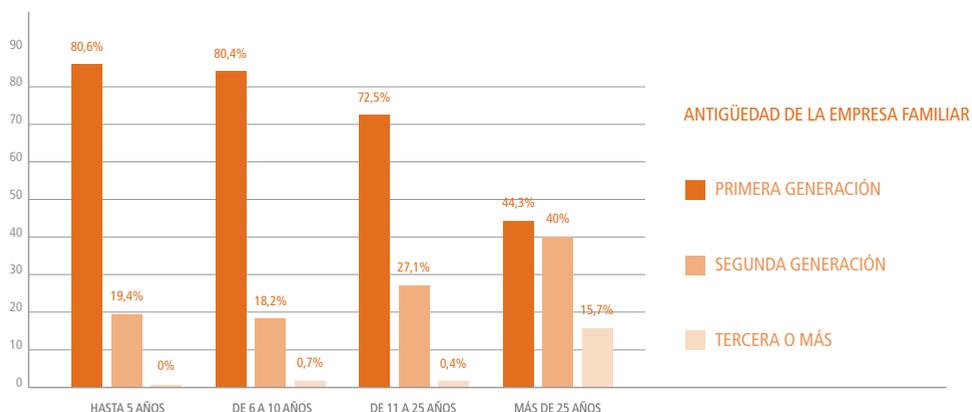
Por sectores, la mayor proporción de empresas en primera generación se encuentran en Construcción y Hostelería, Turismo y Restauración; mientras que en Agricultura y Comercio se dan las mayores tasas de empresas de tercera generación.



Las Sociedades Anónimas presentan mayor diversidad en cuanto a las generaciones, llegando a un 10.8% en tercera generación o mayor.

EMPRESA FAMILIAR	SOCIEDAD LIMITADA	SOCIEDAD ANÓNIMA
PRIMERA GENERACIÓN	72,3	50,8
SEGUNDA GENERACIÓN	25,0	38,5
TERCERA GENERACIÓN O MÁS	2,5	10,8
NS / NC	0,2	0
TOTAL	100	100

En cuanto a la antigüedad de la empresa, el 15.7% de las empresas de más de 25 años han llegado a la tercera generación. Se observa también que la proporción de empresas en segunda generación aumenta a partir de los once años de actividad de la empresa.



Al analizar los datos por número de empleados, de entre las empresas familiares encuestadas, no han llegado a la tercera generación ni las que no tienen asalariados, ni las de más de 250 empleados. Entre las restantes, siempre la mayoría se encuentra en primera generación, destacando que se ha llegado a la tercera generación en el 18.8% de los casos de las empresas de entre 50 y 249 empleados.

35 <

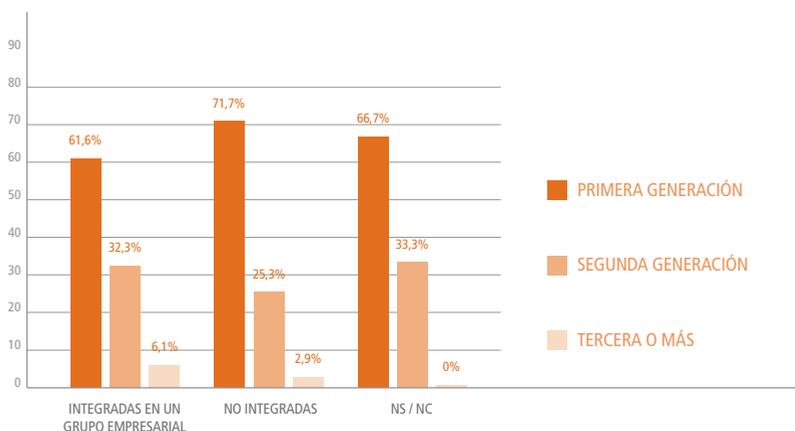
NÚMERO DE EMPLEADOS	1ª GENERACIÓN	2ª GENERACIÓN	3ª GENERACIÓN O MÁS	NS/NC	TOTAL
SIN ASALARIADOS	90	10	0	0	100
MENOS DE 10 EMPLEADOS	75,4	22,7	1,6	0,3	100
DE 10 A 49 EMPLEADOS	61,6	34,4	4,0	0	100
DE 50 A 249 EMPLEADOS	68,8	12,5	18,8	0	100
MÁS DE 250 EMPLEADOS	75,0	25,0	0	0	100

Al considerar el comportamiento de esta variable en función de la provincia observamos que la tendencia de respuesta obtenida a nivel global permanece invariable, con aproximadamente un 70% de las empresas familiares de ambas provincias que manifiestan encontrarse en la actualidad en la primera generación.

PROVINCIA	1ª GENERACIÓN	2ª GENERACIÓN	3ª GENERACIÓN O MÁS	NS/NC	TOTAL
LAS PALMAS	70,6	26,3	2,8	0,3	100
SANTA CRUZ DE TENERIFE	69,1	26,8	4,1	0	100

CAPITALINAS	1ª GENERACIÓN	2ª GENERACIÓN	3ª GENERACIÓN O MÁS	TOTAL
GRAN CANARIA	65,9	30,8	3,3	100
TENERIFE	65,5	29,9	4,6	100

Por otra parte, de las empresas familiares integradas en un grupo empresarial (18.1%), observamos que un 32.3% se encuentra en segunda generación y un 6.1% en tercera generación.



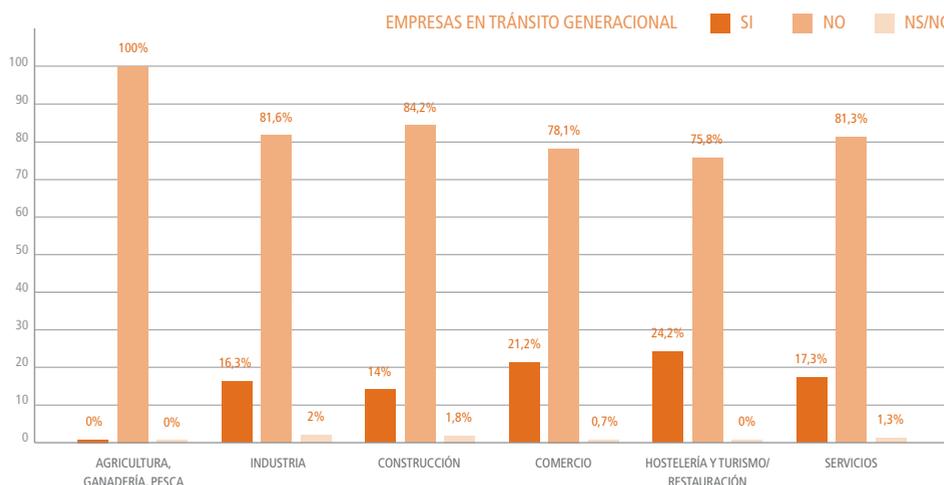
Tal como se ha indicado, en el segmento de las empresas familiares, que representan en la muestra el 53.5% de las empresas consultadas, aproximadamente el 54% de éstas han facilitado los datos relativos a la facturación en 2003. En base a esta información, apreciamos que la mayoría de las empresas se encuentran actualmente en primera generación (71.2%), tan sólo aquellas que manifiestan una facturación entre los 10 y los 50 millones de euros, que representan el 3% de las empresas familiares, se encuentran en un porcentaje significativo de casos en segunda y/o tercera generación.

FACTURACIÓN 2003	1ª GENERACIÓN	2ª GENERACIÓN	3ª GENERACIÓN O MÁS	TOTAL
MENOS DE 500.000	77,2	22,8	0	100
DE 500.000 A 1.000.000	64,1	32,1	3,8	100
DE 1.000.001 A 3.000.000	75,4	21,1	3,5	100
DE 3.000.001 A 5.000.000	64,7	29,4	5,9	100
DE 5.000.001 A 10.000.000	66,7	22,2	11,1	100
DE 10.000.001 A 15.000.000	28,6	57,1	14,3	100
DE 15.000.001 A 25.000.000	50	0	50	100
DE 25.000.001 A 50.000.000	0	0	100	100
MÁS DE 50.000.000	66,7	33,3	0	100

¿Se encuentra su empresa actualmente en un proceso de tránsito generacional?

Casi dos de cada diez empresas familiares encuestadas se encuentran en la actualidad en un proceso de tránsito generacional. Por sectores, las empresas de Hostelería, Turismo y Restauración y Comercio, son las que en mayor proporción se encuentran en tal situación; y si analizamos los datos por forma jurídica, las empresas que se encuentran en proceso de tránsito generacional son casi el doble en las S.A. que en las S.L.

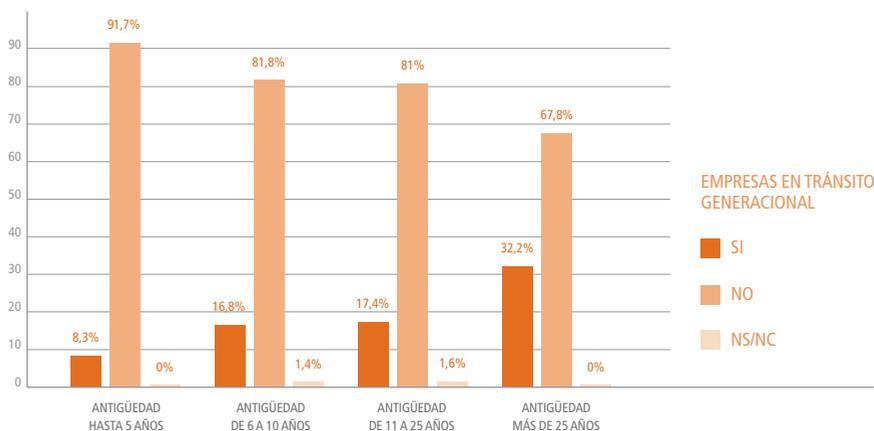
37 <



¿SE ENCUENTRA LA EMPRESA ACTUALMENTE EN UN PROCESO DE TRÁNSITO GENERACIONAL?, SEGÚN SU FORMA JURÍDICA

FORMA JURIDICA	SI	NO	NS/NC	TOTAL
SOCIEDAD LIMITADA	17,4	81,7	1,0	100
SOCIEDAD ANÓNIMA	32,3	66,2	1,5	100

Como podría preverse, a medida que aumenta la antigüedad de la empresa, son más las empresas que se encuentran en proceso de tránsito generacional, hasta llegar al 32.2% de las mayores de 25 años. También cabe destacar que un 8.3% de las menores de 5 años, también declaran encontrarse en esta situación.



Respecto al número de empleados, cabe destacar que casi la mitad de las empresas familiares de entre 50 y 249 empleados declaran encontrarse en proceso de tránsito generacional.

NÚMERO DE EMPLEADOS	TRÁNSITO GNAL. SI	TRÁNSITO GNAL. NO	NS/NC	TOTAL
SIN ASALARIADOS	10	90	0	100
MENOS DE 10 EMPLEADOS	14,4	84,3	1,3	100
DE 10 A 49 EMPLEADOS	21,4	77,7	0,9	100
DE 50 A 249 EMPLEADOS	46,9	53,1	0	100
MÁS DE 250 EMPLEADOS	25	75	0	100

En función de las variables provincia e islas capitalinas no se aprecian variaciones en la tendencia general descrita. Aproximadamente 8 de cada 10 empresas de ambas provincias y capitales manifiestan no estar inmersas en un proceso de transito generacional.

PROVINCIA	TRÁNSITO GNAL. SI	TRÁNSITO GNAL. NO	NS/NC	TOTAL
LAS PALMAS	17,5	81,9	0,9	100
SANTA CRUZ DE TENERIFE	20,8	78,1	1,1	100

CAPITALINAS	TRÁNSITO GNAL. SI	TRÁNSITO GNAL. NO	NS/NC	TOTAL
GRAN CANARIA	17,5	82,5	0	100
TENERIFE	25,4	73,1	1,5	100

Recordamos que el 81.6% de las empresas familiares no pertenecen a un grupo empresarial frente al 18.1% que manifiestan sí pertenecer a un grupo. En función de esta variable, apreciamos que la mayoría de las empresas con independencia de su pertenencia o no a un grupo, no se encuentran actualmente en procesos de transito generacional. Un 22.2% de las empresas familiares pertenecientes a un grupo empresarial se encuentran actualmente en procesos de transito generacional.

39 <

GRUPO EMPRESARIAL	TRÁNSITO GNAL. SI	TRÁNSITO GNAL. NO	NS/NC	TOTAL
SI	22,2	74,7	3	100
NO	18,3	81,1	0,6	100

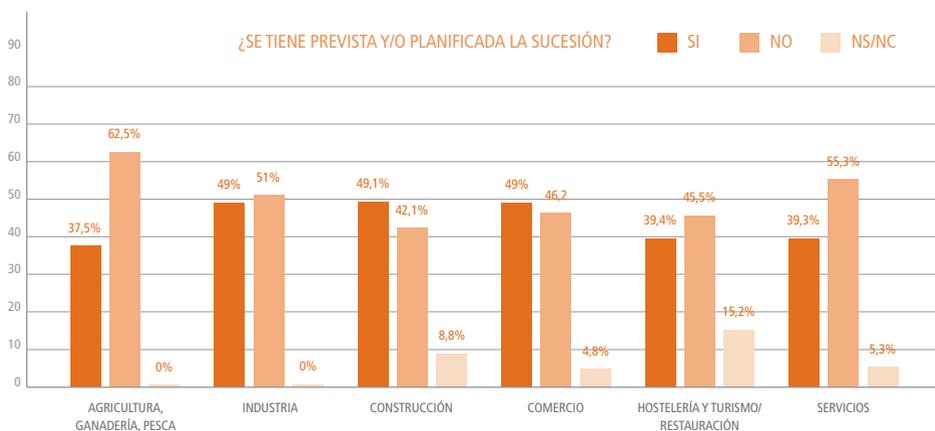
Por otra parte, se puede apreciar que al igual que con el numero de empleados, a medida que aumenta la facturación (tamaño de las empresas), las empresas familiares manifiestan, en un porcentaje significativo de casos, encontrarse en procesos de transito generacional en estos momentos. Sin embargo, las empresas con una facturación inferior al millón de euros, que representan el 70% de las empresas familiares, en el 82.1% de los casos no se encuentran en procesos de transito generacional.

FACTURACIÓN 2003	TRÁNSITO GNAL. SI	TRÁNSITO GNAL. NO	NS/NC	TOTAL
MENOS DE 500.000	16,6	82,1	1,4	100
DE 500.000 A 1.000.000	17,9	82,1	0	100
DE 1.000.001 A 3.000.000	19,3	78,9	1,8	100
DE 3.000.001 A 5.000.000	23,5	76,5	0	100
DE 5.000.001 A 10.000.000	22,2	77,8	0	100
DE 10.000.001 A 15.000.000	42,9	57,1	0	100
DE 15.000.001 A 25.000.000	50	50	0	100
DE 25.000.001 A 50.000.000	0	100	0	100
MÁS DE 50.000.000	0	100	0	100

¿Se tiene prevista y/o planificada la sucesión?

Independientemente de si se encontraban en proceso de tránsito generacional, se ha preguntado a todas las empresas familiares si tienen prevista y/o planificada la sucesión, y destaca que casi la mitad de las mismas (48.7%) no la han previsto.

Por sectores, aquellos en los que se invierte la tendencia general, de mayor número de empresas que no han previsto frente a las que sí; son Construcción y Comercio. En Industria los resultados las empresas se dividen casi a partes iguales entre las que planifican y las que no planifican la sucesión.



Al igual que en los casos anteriores, existen diferencias entre el comportamiento de las S.L. y las S.A. En este caso, las S.A. invierten la tendencia general, y son mayoría las que manifiestan tener prevista y/o planificada la sucesión.

FORMA JURIDICA	SI PLANIFICADA	NO PLANIFICADA	NS/NC	TOTAL
SOCIEDAD LIMITADA	44,5	50,2	5,3	100
SOCIEDAD ANÓNIMA	56,9	36,9	6,2	100

Por antigüedad, siguiendo la tendencia de las variables anteriores, las empresas de más de años son las que en mayor proporción han planificado la sucesión, llegando hasta el 66.1% en el caso de las de más de 25 años.

ANTIGÜEDAD	SI PLANIFICADA	NO PLANIFICADA	NS/NC	TOTAL
HASTA 5 AÑOS	26,4	66,7	6,9	100
DE 6 A 10 AÑOS	37,1	55,2	7,7	100
DE 11 A 25 AÑOS	46,9	47,7	5,4	100
MÁS DE 25 AÑOS	66,1	32,2	1,7	100

41 <

Se observa también que cuanto mayor es la empresa, en mayor proporción se tiene planificada la sucesión, hasta llegar al 75% de las de más de 250 empleados.

NÚMERO DE EMPLEADOS	SI PLANIFICADA	NO PLANIFICADA	NS/NC	TOTAL
SIN ASALARIADOS	30	60	10	100
MENOS DE 10 EMPLEADOS	40,3	54,3	5,4	100
DE 10 A 49 EMPLEADOS	52,2	43,3	4,5	100
DE 50 A 249 EMPLEADOS	53,1	34,4	12,5	100
MÁS DE 250 EMPLEADOS	75	25	0	100

Por provincias destaca que mientras el 48% de las empresas familiares de S/C de Tenerife tiene planificada la sucesión, en Las Palmas este porcentaje desciende aproximadamente en cinco puntos hasta el 43.8%.

PROVINCIA	SI PLANIFICADA	NO PLANIFICADA	NS/NC	TOTAL
LAS PALMAS	43,8	48,4	7,8	100
SANTA CRUZ DE TENERIFE	48,3	49,1	2,6	100

CAPITALINAS	SI PLANIFICADA	NO PLANIFICADA	NS/NC	TOTAL
GRAN CANARIA	49,8	46	4,3	100
TENERIFE	52,3	44,2	3,6	100

> 42

En las empresas familiares integradas en un grupo empresarial (18.1%), el 56.6% manifiestan tener planificada la sucesión frente al 43.5% de las empresas familiares no integradas en grupo empresarial alguno.

GRUPO EMPRESARIAL	SI PLANIFICADA	NO PLANIFICADA	NS/NC	TOTAL
SI	56,6	39,4	4,0	100
NO	43,5	50,9	5,5	100
NS / NC	66,7	0	33,3	100

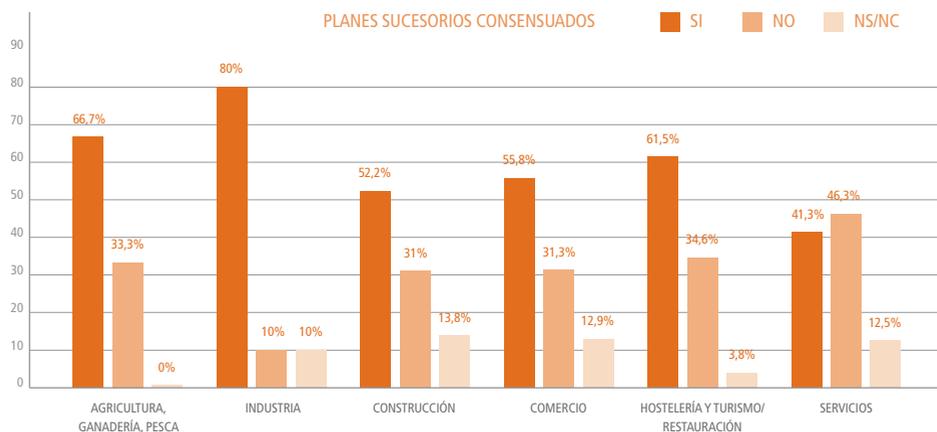
Las empresas con facturación superior a los 5 millones de euros son las que en mayor medida tienen planificada la sucesión en la empresa. A partir de los 15 millones de facturación, el 100% de las empresas manifiestan tener planificada la sucesión.

FACTURACIÓN 2003	SI PLANIFICADA	NO PLANIFICADA	NS/NC	TOTAL
MENOS DE 500.000	42,8	54,5	2,8	100
DE 500.000 A 1.000.000	46,2	51,3	2,6	100
DE 1.000.001 A 3.000.000	49,1	40,4	10,5	100
DE 3.000.001 A 5.000.000	47,1	52,9	0	100
DE 5.000.001 A 10.000.000	55,6	44,4	0	100
DE 10.000.001 A 15.000.000	57,1	28,6	14,3	100
DE 15.000.001 A 25.000.000	100	0	0	100
DE 25.000.001 A 50.000.000	100	0	0	100
MÁS DE 50.000.000	100	0	0	100

¿Los planes sucesorios son discutidos y consensuados por la/s familia/s?

Un 54.2% de las empresas familiares encuestadas manifiestan que los planes sucesorios son discutidos y consensuados por la/s familias que ostentan la propiedad de la empresa. En todos los sectores es mayoritaria esta opinión, si bien hay que destacar que en el sector Servicios, hay una mayor proporción de empresas que manifiestan que los planes sucesorios no son discutidos por las familias (46.3% frente a 41.3%, respectivamente).

43 <



En cuanto a la forma jurídica, tanto S.L como S.A. manifiestan mayoritariamente que los planes sucesorios son discutidos y consensuados por la/s familia/s.

FORMA JURIDICA	SI CONSENSUADOS	NO CONSENSUADOS	NS/NC	TOTAL
SOCIEDAD LIMITADA	53,7	35,3	11	100
SOCIEDAD ANÓNIMA	58,3	25	16,7	100

Respecto a la antigüedad de la empresa, existen diferencias entre el comportamiento de las empresas más antiguas y las más recientes. Mientras que las primeras (de hasta cinco años) manifiestan que los planes sucesorios son discutidos en un 27.6%; las más antiguas (de más de 25 años) elevan este porcentaje hasta el 81%.

> 44

ANTIGÜEDAD	SI CONSENSUADOS	NO CONSENSUADOS	NS/NC	TOTAL
HASTA 5 AÑOS	27,6	62,1	10,3	100
DE 6 A 10 AÑOS	50,6	31,6	17,7	100
DE 11 A 25 AÑOS	49,6	38	12,4	100
MÁS DE 25 AÑOS	81	15,9	3,2	100

En cuanto al número de empleados, a medida que aumenta el tamaño de la empresa en este aspecto, es mayor el porcentaje de empresas que manifiestan que los planes son discutidos por las familias.

NÚMERO DE EMPLEADOS	SI CONSENSUADOS	NO CONSENSUADOS	NS/NC	TOTAL
SIN ASALARIADOS	14,3	71,4	14,3	100
MENOS DE 10 EMPLEADOS	52,2	36	11,8	100
DE 10 A 49 EMPLEADOS	54,9	34,5	10,6	100
DE 50 A 249 EMPLEADOS	65	15	20	100
MÁS DE 250 EMPLEADOS	100	0	0	100

En función de las variables provincia e islas capitalinas la tendencia descrita permanece invariable, mostrando una mayoría de casos en los que los planes sucesorios se discuten por las familias.

PROVINCIA	SI CONSENSUADOS	NO CONSENSUADOS	NS/NC	TOTAL
LAS PALMAS	54,1	35	10,9	100
SANTA CRUZ DE TENERIFE	55	37,2	7,8	100

CAPITALINAS	SI CONSENSUADOS	NO CONSENSUADOS	NS/NC	TOTAL
GRAN CANARIA	54	38,4	7,6	100
TENERIFE	57,9	32,5	9,6	100

Sin embargo, los planes sucesorios consensuados se presentan en mayor medida entre las empresas familiares pertenecientes a grupos empresariales (62.6%) frente a las que no están integradas en grupos (52.8%).

45 <

GRUPO EMPRESARIAL	SI CONSENSUADOS	NO CONSENSUADOS	NS/NC	TOTAL
SI	62,6	30,3	7,1	100
NO	52,8	37,4	9,9	100
NS / NC	66,7	0	33,3	100

Por otra parte, a mayores niveles de facturación de las empresas familiares, mayor proporción de empresas con presencia de planes sucesorios consensuados. Así, entre las empresas con facturación superior a los 5 millones de euros, la existencia de planes de esta naturaleza, alcanza porcentajes entre el 66.7% y el 100% de las mismas.

FACTURACIÓN 2003	SI CONSENSUADOS	NO CONSENSUADOS	NS/NC	TOTAL
MENOS DE 500.000	53,1	42,1	4,8	100
DE 500.000 A 1.000.000	61,5	33,3	5,1	100
DE 1.000.001 A 3.000.000	59,6	28,1	12,3	100
DE 3.000.001 A 5.000.000	41,2	41,2	17,6	100
DE 5.000.001 A 10.000.000	66,7	33,3	0	100
DE 10.000.001 A 15.000.000	85,7	0	14,3	100
DE 15.000.001 A 25.000.000	100	0	0	100
DE 25.000.001 A 50.000.000	100	0	0	100
MÁS DE 50.000.000	100	0	0	100

A nuestro juicio, las variables críticas de este bloque son tres: la referente a la situación de tránsito generacional de la empresa, la planificación de la sucesión, y la discusión o consenso respecto a los planes sucesorios.

> 46

Al analizar el comportamiento resultante entre estas variables, podemos observar que entre aquellas empresas familiares que manifiestan estar en el proceso de tránsito generacional (19%), siete de cada diez aproximadamente han planificado la sucesión y poseen planes sucesorios consensuados.

Por otra parte, si se segmentan las aquellas empresas familiares que no se encuentran actualmente en tránsito generacional (80%), el 24.1% de éstas empresas han planificado la sucesión y poseen planes sucesorios consensuados mientras que un 12.4% no tiene planificada la sucesión pero sí manifiestan que los planes sucesorios son consensuados por las familias. En el otro extremo, el 28.1% de las empresas que no se encuentran en tránsito generacional, manifiestan a su vez no tenerla planificada ni tener articulado planes sucesorios consensuados.

Las tablas y gráficos correspondientes a estos datos se exponen en la página siguiente.

	PLANES SUCESORIOS CONSENSUADOS		
PLANIFICACIÓN SUCESIÓN	SI (% TABLA)	NO (% TABLA)	NS/NC (% TABLA)
SI	37,5%	6,1%	2,2%
NO	14,4%	29,2%	5,3%
NS / NC	2,5%	0,8%	2%
TOTAL	54,4%	36,1%	9,5%

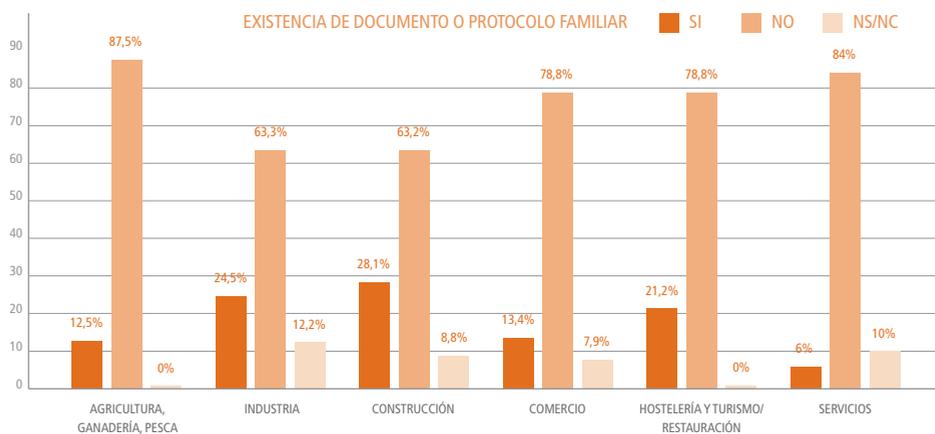
TRANSITO GENERACIONAL SI	PLANES SUCESORIOS CONSENSUADOS		
PLANIFICACIÓN SUCESIÓN	SI (% TABLA)	NO (% TABLA)	NS/NC (% TABLA)
SI	13,2%	2%	0,5%
NO	1,9%	0,8%	0%
NS / NC	0,3%	0%	0,2%
TOTAL	15,4%	2,8%	0,7%

TRANSITO GENERACIONAL NO	PLANES SUCESORIOS CONSENSUADOS		
PLANIFICACIÓN SUCESIÓN	SI (% TABLA)	NO (% TABLA)	NS/NC (% TABLA)
SI	24,1%	4,1%	1,5%
NO	12,4%	28,1%	5,1%
NS / NC	2%	0,8%	1,9%
TOTAL	38,5%	33,1%	8,5%

3.2 Relaciones familia-empresa

Existencia de documento o protocolo familiar

Las empresas familiares han sido consultadas sobre la existencia de documentos o protocolos que establezcan las normas y reglas que regulen las relaciones familia-empresa, y más de tres cuartas partes de las empresas (77.4%) manifiestan que no existe tal protocolo. Esta tendencia se mantiene descendiendo a análisis por sectores, forma jurídica, antigüedad, número de empleados, provincia y pertenencia a grupo empresarial, para todos los tipos de empresas encuestadas.



FORMA JURIDICA	SI EXISTE PROTOCOLO	NO EXISTE PROTOCOLO	NS/NC	TOTAL
SOCIEDAD LIMITADA	13,9	77,9	8,2	100
SOCIEDAD ANÓNIMA	16,9	73,8	9,2	100

ANTIGÜEDAD	SI EXISTE PROTOCOLO	NO EXISTE PROTOCOLO	NS/NC	TOTAL
HASTA 5 AÑOS	11,1	77,8	11,1	100
DE 6 A 10 AÑOS	11,2	81,1	7,7	100
DE 11 A 25 AÑOS	13,6	78,3	8,1	100
MÁS DE 25 AÑOS	20,9	71,3	7,8	100

NÚMERO DE EMPLEADOS	SI EXISTE PROTOCOLO	NO EXISTE PROTOCOLO	NS/NC	TOTAL
SIN ASALARIADOS	20	80	0	100
MENOS DE 10 EMPLEADOS	10,9	82,7	6,4	100
DE 10 A 49 EMPLEADOS	17,9	72,3	9,8	100
DE 50 A 249 EMPLEADOS	18,8	65,6	15,6	100
MÁS DE 250 EMPLEADOS	25	50	25	100

PROVINCIA	SI EXISTE PROTOCOLO	NO EXISTE PROTOCOLO	NS/NC	TOTAL
LAS PALMAS	14,1	76,6	9,4	100
SANTA CRUZ DE TENERIFE	14,5	78,4	7,1	100

CAPITALINAS	SI EXISTE PROTOCOLO	NO EXISTE PROTOCOLO	NS/NC	TOTAL
GRAN CANARIA	10,9	81,5	7,6	100
TENERIFE	17,3	75,1	7,6	100

GRUPO EMPRESARIAL	SI EXISTE PROTOCOLO	NO EXISTE PROTOCOLO	NS/NC	TOTAL
SI	19,2	72,7	8,1	100
NO	13,3	78,4	8,2	100
NS / NC	0	66,7	33,3	100

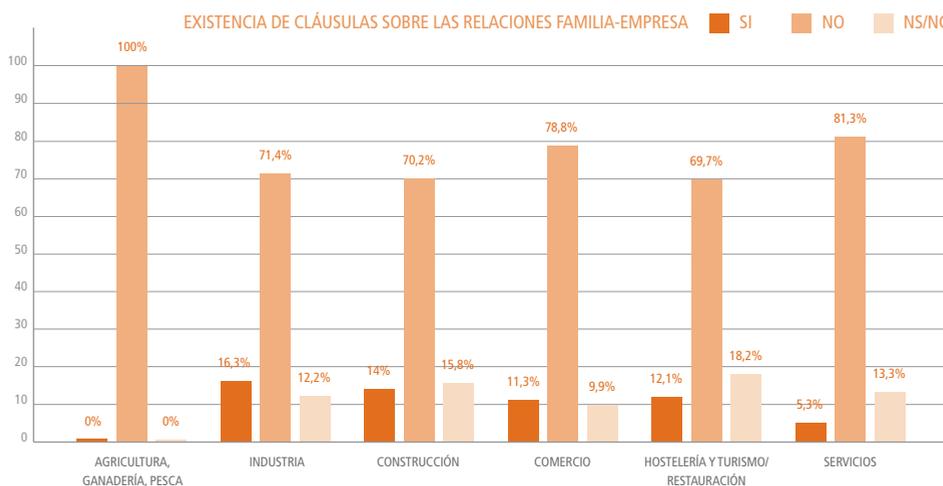
49 <

En las empresas familiares con mayores niveles de facturación se aprecia en mayor medida la existencia de protocolos que recogen la naturaleza y alcance de las relaciones entre la familia y la empresa.

FACTURACIÓN 2003	SI EXISTE PROTOCOLO	NO EXISTE PROTOCOLO	NS/NC	TOTAL
MENOS DE 500.000	13,8	80,7	5,5	100
DE 500.000 A 1.000.000	11,5	83,3	5,1	100
DE 1.000.001 A 3.000.000	14	80,7	5,3	100
DE 3.000.001 A 5.000.000	11,8	88,2	0	100
DE 5.000.001 A 10.000.000	33,3	66,7	0	100
DE 10.000.001 A 15.000.000	28,6	71,4	0	100
DE 15.000.001 A 25.000.000	0	100	0	100
DE 25.000.001 A 50.000.000	0	100	0	100
MÁS DE 50.000.000	33,3	66,7	0	100

¿Los estatutos de la empresa recogen alguna cláusula específica sobre relaciones familia-empresa?

La existencia de cláusulas específicas sobre las relaciones familia-empresa en los estatutos de la empresa presenta unos resultados similares a la existencia de protocolo familiar. Un 77.8% de las empresas manifiestan que no existen tales cláusulas. La tendencia general no cuenta con excepciones si se analizan los datos por sector, forma jurídica, antigüedad, número de empleados, provincia, pertenencia a grupo empresarial o facturación.



FORMA JURIDICA	SI EXISTE CLÁUSULA	NO EXISTE CLÁUSULA	NS/NC	TOTAL
SOCIEDAD LIMITADA	11,1	77,7	11,3	100
SOCIEDAD ANÓNIMA	4,6	78,5	16,9	100

ANTIGÜEDAD	SI EXISTE CLÁUSULA	NO EXISTE CLÁUSULA	NS/NC	TOTAL
HASTA 5 AÑOS	5,6	81,9	12,5	100
DE 6 A 10 AÑOS	6,3	80,4	13,3	100
DE 11 A 25 AÑOS	8,9	79,1	12	100
MÁS DE 25 AÑOS	21,7	68,7	9,6	100

NÚMERO DE EMPLEADOS	SI EXISTE CLÁUSULA	NO EXISTE CLÁUSULA	NS/NC	TOTAL
SIN ASALARIADOS	10	90	0	100
MENOS DE 10 EMPLEADOS	7,7	81,8	10,5	100
DE 10 A 49 EMPLEADOS	14,3	73,7	12,1	100
DE 50 A 249 EMPLEADOS	12,5	65,6	21,9	100
MÁS DE 250 EMPLEADOS	0	62,5	37,5	100

PROVINCIA	SI EXISTE CLÁUSULA	NO EXISTE CLÁUSULA	NS/NC	TOTAL
LAS PALMAS	11,9	72,8	15,3	100
SANTA CRUZ DE TENERIFE	8,6	83,6	7,8	100

CAPITALINAS	SI EXISTE CLÁUSULA	NO EXISTE CLÁUSULA	NS/NC	TOTAL
GRAN CANARIA	11,4	79,1	9,5	100
TENERIFE	8,6	82,7	8,6	100

51 <

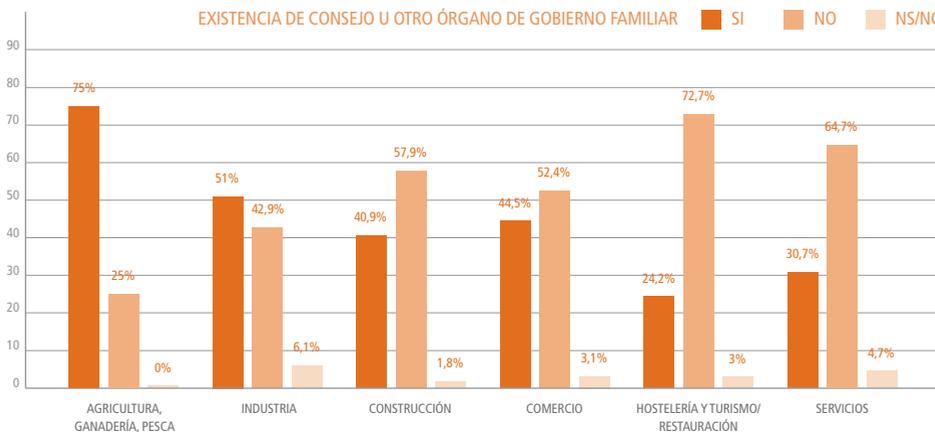
GRUPO EMPRESARIAL	SI EXISTE CLÁUSULA	NO EXISTE CLÁUSULA	NS/NC	TOTAL
SI	12,1	70,7	17,2	100
NO	10,1	79,3	10,7	100
NS / NC	0	66,7	33,3	100

FACTURACIÓN 2003	SI EXISTE CLÁUSULA	NO EXISTE CLÁUSULA	NS/NC	TOTAL
MENOS DE 500.000	7,6	84,8	7,6	100
DE 500.000 A 1.000.000	9	83,3	7,7	100
DE 1.000.001 A 3.000.000	17,5	77,2	5,3	100
DE 3.000.001 A 5.000.000	11,8	82,4	5,9	100
DE 5.000.001 A 10.000.000	0	88,9	11,1	100
DE 10.000.001 A 15.000.000	0	100	0	100
DE 15.000.001 A 25.000.000	0	100	0	100
DE 25.000.001 A 50.000.000	100	0	0	100
MÁS DE 50.000.000	0	100	0	100

Existencia de Consejo de Familia u otro órgano de gobierno formado exclusivamente por la/s familia/s

El 56% de las empresas familiares consultadas admiten que no existe Consejo de Gobierno, u otro órgano de gobierno que esté formado exclusivamente por la/s familia/s que ostentan la mayoría de la propiedad de la empresa.

Las únicas excepciones a la tendencia descrita se encuentran en el análisis de datos por sectores, en Agricultura, y en Industria (75% y 51%, respectivamente, poseen Consejo de Familia); y respecto a la antigüedad de la empresa, en las mayores de 25 años, donde el 53.9% manifiestan que existe el Consejo.



FORMA JURIDICA	SI EXISTE CONSEJO	NO EXISTE CONSEJO	NS/NC	TOTAL
SOCIEDAD LIMITADA	39,9	57,1	3,1	100
SOCIEDAD ANÓNIMA	44,6	47,7	7,7	100

ANTIGÜEDAD	SI EXISTE CONSEJO	NO EXISTE CONSEJO	NS/NC	TOTAL
HASTA 5 AÑOS	33,3	63,9	2,8	100
DE 6 A 10 AÑOS	32,2	63,6	4,2	100
DE 11 A 25 AÑOS	40,7	55,8	3,5	100
MÁS DE 25 AÑOS	53,9	42,6	3,5	100

NÚMERO DE EMPLEADOS	SI EXISTE CONSEJO	NO EXISTE CONSEJO	NS/NC	TOTAL
SIN ASALARIADOS	40	50	10	100
MENOS DE 10 EMPLEADOS	39,6	57,2	3,2	100
DE 10 A 49 EMPLEADOS	42,4	54,5	3,1	100
DE 50 A 249 EMPLEADOS	37,5	53,1	9,4	100
MÁS DE 250 EMPLEADOS	37,5	62,5	0	100

PROVINCIA	SI EXISTE CONSEJO	NO EXISTE CONSEJO	NS/NC	TOTAL
LAS PALMAS	36,9	58,4	4,7	100
SANTA CRUZ DE TENERIFE	44,6	53,2	2,2	100

CAPITALINAS	SI EXISTE CONSEJO	NO EXISTE CONSEJO	NS/NC	TOTAL
GRAN CANARIA	43,1	54	2,8	100
TENERIFE	32	65	3	100

Por otra parte, observamos que las empresas familiares que pertenecen a un grupo empresarial, en el 48.5% de los casos, manifiestan la existencia de Consejo de familia, frente al 38.8% de la existencia de Consejos familiares en las empresas que no pertenecen a un grupo empresarial.

53 <

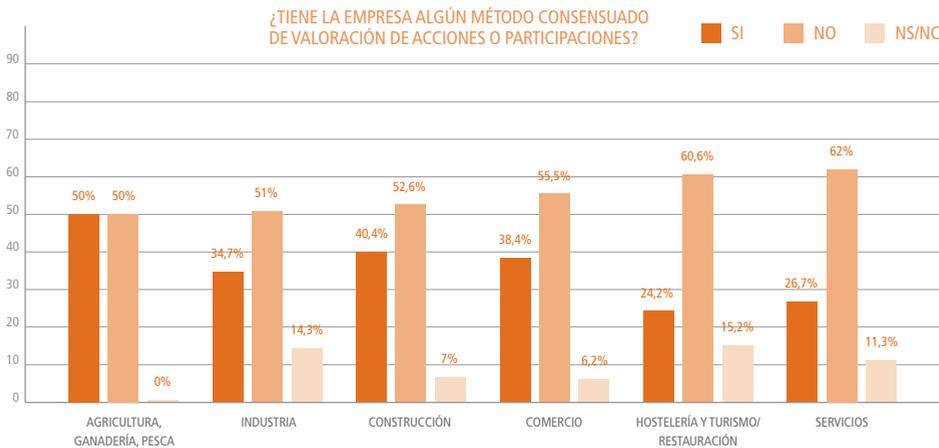
GRUPO EMPRESARIAL	SI EXISTE CONSEJO	NO EXISTE CONSEJO	NS/NC	TOTAL
SI	48,5	49,5	2	100
NO	38,8	57,3	3,9	100
NS / NC	33,3	66,7	0	100

FACTURACIÓN 2003	SI EXISTE CONSEJO	NO EXISTE CONSEJO	NS/NC	TOTAL
MENOS DE 500.000	40,7	59,3	0	100
DE 500.000 A 1.000.000	47,4	51,3	1,3	100
DE 1.000.001 A 3.000.000	45,6	47,4	7	100
DE 3.000.001 A 5.000.000	41,2	58,8	0	100
DE 5.000.001 A 10.000.000	44,4	55,6	0	100
DE 10.000.001 A 15.000.000	28,6	71,4	0	100
DE 15.000.001 A 25.000.000	100	0	0	100
DE 25.000.001 A 50.000.000	100	0	0	100
MÁS DE 50.000.000	0	66,7	33,3	100

¿Tiene la empresa algún método consensuado de valoración de acciones o participaciones?

La mayoría de las empresas familiares (56.7%) han manifestado que no existe un método consensuado de valoración de acciones y participaciones.

Descendiendo al análisis por sectores, forma jurídica, antigüedad y número de empleados, sólo destaca que en Agricultura las proporciones se dividen a partes iguales entre quienes tienen método consensuado y quienes no; que en las empresas de más de 25 años hay un mayor número de empresas que poseen este método (47% frente a 43.5%); y que sólo las empresas de más de 250 empleados tienen mayoritariamente algún método consensuado de valoración de acciones o participaciones (62.5%).



FORMA JURIDICA	SI EXISTE MÉTODO	NO EXISTE MÉTODO	NS/NC	TOTAL
SOCIEDAD LIMITADA	34,4	57,3	8,4	100
SOCIEDAD ANÓNIMA	36,9	52,3	10,8	100

ANTIGÜEDAD	SI EXISTE MÉTODO	NO EXISTE MÉTODO	NS/NC	TOTAL
HASTA 5 AÑOS	29,2	65,3	5,6	100
DE 6 A 10 AÑOS	29,4	62,9	7,7	100
DE 11 A 25 AÑOS	33,3	57	9,7	100
MÁS DE 25 AÑOS	47	43,5	9,6	100

NÚMERO DE EMPLEADOS	SI EXISTE MÉTODO	NO EXISTE MÉTODO	NS/NC	TOTAL
SIN ASALARIADOS	40	60	0	100
MENOS DE 10 EMPLEADOS	32,6	61,7	5,8	100
DE 10 A 49 EMPLEADOS	36,6	52,7	10,7	100
DE 50 A 249 EMPLEADOS	34,4	43,8	21,9	100
MÁS DE 250 EMPLEADOS	62,5	12,5	25	100

Por otra parte, y aunque la tendencia global no varía, apreciamos diferencias significativas entre las empresas de las islas capitalinas. Así, mientras en la isla de Gran Canaria, el 44.5% de las empresas familiares consultadas manifiestan disponer de un método consensuado de valoración de acciones, en la isla de Tenerife este porcentaje desciende al 30.5%.

55 <

PROVINCIA	SI EXISTE MÉTODO	NO EXISTE MÉTODO	NS/NC	TOTAL
LAS PALMAS	35,6	54,4	10	100
SANTA CRUZ DE TENERIFE	33,5	59,5	7,1	100

CAPITALINAS	SI EXISTE MÉTODO	NO EXISTE MÉTODO	NS/NC	TOTAL
GRAN CANARIA	44,5	46	9,5	100
TENERIFE	30,5	62,9	6,6	100

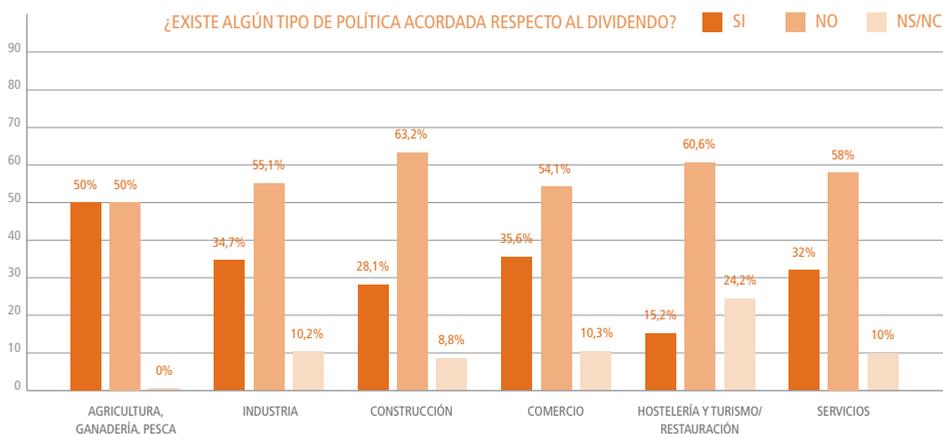
Esta tendencia descrita se repite al considerar la pertenencia de las empresas familiares a un grupo empresarial. En este caso, el 44.4% de las empresas familiares pertenecientes a un grupo familiar poseen un método consensuado de valoración de acciones frente al 32.9% de las empresas familiares no pertenecientes a grupos empresariales.

GRUPO EMPRESARIAL	SI EXISTE MÉTODO	NO EXISTE MÉTODO	NS/NC	TOTAL
SI	44,4	46,5	9,1	100
NO	32,9	58,7	8,4	100
NS / NC	0	66,7	33,3	100

FACTURACIÓN 2003	SI EXISTE MÉTODO	NO EXISTE MÉTODO	NS/NC	TOTAL
MENOS DE 500.000	27,6	67,6	4,8	100
DE 500.000 A 1.000.000	39,7	53,8	6,4	100
DE 1.000.001 A 3.000.000	45,6	49,1	5,3	100
DE 3.000.001 A 5.000.000	41,2	52,9	5,9	100
DE 5.000.001 A 10.000.000	66,7	33,3	0	100
DE 10.000.001 A 15.000.000	42,9	57,1	0	100
DE 15.000.001 A 25.000.000	0	100	0	100
DE 25.000.001 A 50.000.000	100	0	0	100
MÁS DE 50.000.000	66,7	33,3	0	100

¿Existe algún tipo de política acordada respecto al dividendo?

La existencia de política acordada respecto al dividendo presenta unos resultados muy similares a los descritos anteriormente, respecto a los métodos consensuados de valoración de acciones o participaciones. El 56.4% no tiene política acordada respecto al dividendo; en Agricultura vuelve a producirse una división al 50% entre quienes la poseen y quienes no; en las empresas de más de 25 años hay más empresas que manifiestan tener este tipo de política (47.8% respecto a 45.2%); y por último las empresas de más de 250 empleados tienen mayoritariamente política acordada respecto al dividendo (62.5%).



57 <

FORMA JURIDICA	SI EXISTE POLÍTICA	NO EXISTE POLÍTICA	NS/NC	TOTAL
SOCIEDAD LIMITADA	31,7	57,6	10,7	100
SOCIEDAD ANÓNIMA	43,1	46,2	10,8	100

ANTIGÜEDAD	SI EXISTE POLÍTICA	NO EXISTE POLÍTICA	NS/NC	TOTAL
HASTA 5 AÑOS	27,8	61,1	11,1	100
DE 6 A 10 AÑOS	27,3	60,8	11,9	100
DE 11 A 25 AÑOS	31	57,8	11,2	100
MÁS DE 25 AÑOS	47,8	45,2	7	100

NÚMERO DE EMPLEADOS	SI EXISTE POLÍTICA	NO EXISTE POLÍTICA	NS/NC	TOTAL
SIN ASALARIADOS	30	60	10	100
MENOS DE 10 EMPLEADOS	29,4	61,7	8,9	100
DE 10 A 49 EMPLEADOS	36,6	53,1	10,3	100
DE 50 A 249 EMPLEADOS	37,5	37,5	25	100
MÁS DE 250 EMPLEADOS	62,5	12,5	25	100

De forma similar a la variable anterior, al considerar en el análisis exclusivamente el comportamiento de las empresas familiares en las islas capitalinas, apreciamos que en Gran Canaria el 45% de las consultadas tiene algún tipo de política en este sentido frente al 28.4% de las empresas familiares de Tenerife.

PROVINCIA	SI EXISTE POLÍTICA	NO EXISTE POLÍTICA	NS/NC	TOTAL
LAS PALMAS	36,6	52,8	10,6	100
SANTA CRUZ DE TENERIFE	28,6	60,6	10,8	100

> 58

CAPITALINAS	SI EXISTE POLÍTICA	NO EXISTE POLÍTICA	NS/NC	TOTAL
GRAN CANARIA	45	46,9	8,1	100
TENERIFE	28,4	60,4	11,2	100

Por otra parte, las empresas familiares pertenecientes a grupos empresariales afirman en el 40.4% de los casos que disponen de políticas en este sentido frente al 31.6% de las no pertenecientes a grupos empresariales.

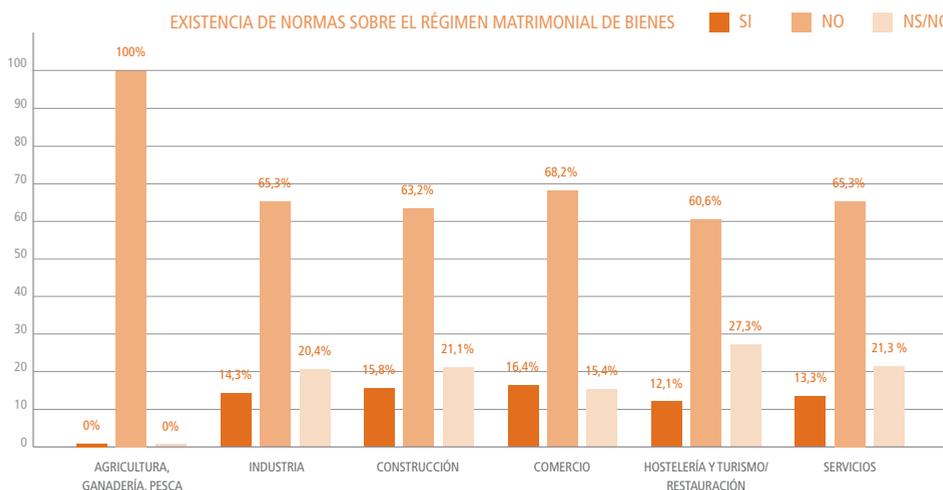
GRUPO EMPRESARIAL	SI EXISTE POLÍTICA	NO EXISTE POLÍTICA	NS/NC	TOTAL
SI	40,4	49,5	10,1	100
NO	31,6	57,7	10,7	100
NS / NC	0	66,7	33,3	100

FACTURACIÓN 2003	SI EXISTE POLÍTICA	NO EXISTE POLÍTICA	NS/NC	TOTAL
MENOS DE 500.000	23,4	71	5,5	100
DE 500.000 A 1.000.000	29,5	62,8	7,7	100
DE 1.000.001 A 3.000.000	50,9	42,1	7	100
DE 3.000.001 A 5.000.000	47,1	52,9	0	100
DE 5.000.001 A 10.000.000	44,4	44,4	11,1	100
DE 10.000.001 A 15.000.000	42,9	57,1	0	100
DE 15.000.001 A 25.000.000	50	50	0	100
DE 25.000.001 A 50.000.000	100	0	0	100
MÁS DE 50.000.000	66,7	0	33,3	100

Existencia de normas sobre el régimen matrimonial de bienes

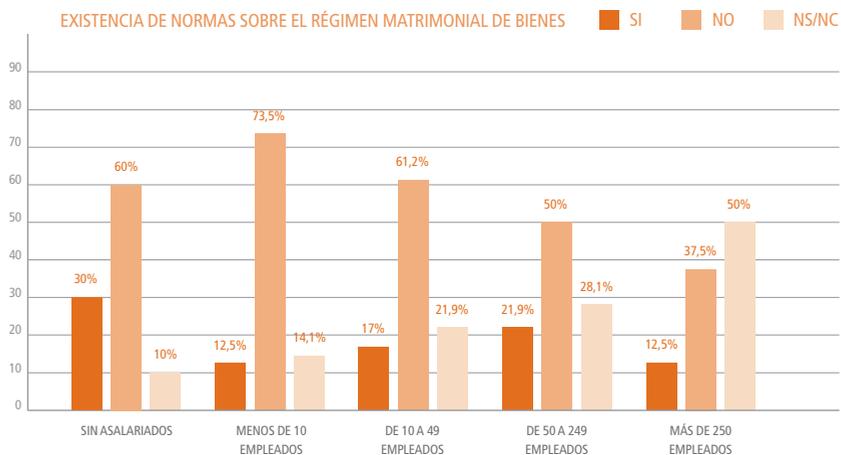
Sólo el 14.9% de las empresas familiares encuestadas han establecido o piensan establecer normas sobre el régimen matrimonial de bienes entre los hijos y los descendientes de los propietarios de la empresa familiar, un 66.7% no lo ha hecho, y un 18.3% no ha sabido o no ha querido contestar esta pregunta. En todos los tipos de empresa se mantiene la misma tendencia, con algunas variaciones porcentuales dependientes en gran sentido de la proporción de empresas que no saben o no contestan esta cuestión.

59 <



FORMA JURIDICA	SI EXISTEN NORMAS	NO EXISTEN NORMAS	NS/NC	TOTAL
SOCIEDAD LIMITADA	14,7	67	18,3	100
SOCIEDAD ANÓNIMA	16,9	64,6	18,5	100

ANTIGÜEDAD	SI EXISTEN NORMAS	NO EXISTEN NORMAS	NS/NC	TOTAL
HASTA 5 AÑOS	13,9	65,3	20,8	100
DE 6 A 10 AÑOS	10,5	69,9	19,6	100
DE 11 A 25 AÑOS	15,5	67,4	17,1	100
MÁS DE 25 AÑOS	20	62,6	17,4	100



PROVINCIA	SI EXISTEN NORMAS	NO EXISTEN NORMAS	NS/NC	TOTAL
LAS PALMAS	18,1	60,3	21,6	100
SANTA CRUZ DE TENERIFE	11,2	74,3	14,5	100

CAPITALINAS	SI EXISTEN NORMAS	NO EXISTEN NORMAS	NS/NC	TOTAL
GRAN CANARIA	17,5	65,4	17,1	100
TENERIFE	13,2	71,6	15,2	100

GRUPO EMPRESARIAL	SI EXISTEN NORMAS	NO EXISTEN NORMAS	NS/NC	TOTAL
SI	21,2	57,6	21,2	100
NO	13,8	68,8	17,5	100
NS / NC	0	33,3	66,7	100

FACTURACIÓN 2003	SI EXISTEN NORMAS	NO EXISTEN NORMAS	NS/NC	TOTAL
MENOS DE 500.000	15,9	76,6	7,6	100
DE 500.000 A 1.000.000	9	73,1	17,9	100
DE 1.000.001 A 3.000.000	21,1	63,2	15,8	100
DE 3.000.001 A 5.000.000	5,9	76,5	17,6	100
DE 5.000.001 A 10.000.000	33,3	66,7	0	100
DE 10.000.001 A 15.000.000	14,3	71,4	14,3	100
DE 15.000.001 A 25.000.000	0	100	0	100
DE 25.000.001 A 50.000.000	100	0	0	100
MÁS DE 50.000.000	0	33,3	66,7	100

Al igual que en el bloque anterior, se han tomado algunas variables críticas de cara a conocer el comportamiento de las mismas. En este caso se han analizado las variables de existencia de órganos de gobierno (como el Consejo de Familia), protocolos familiares, y cláusulas específicas sobre la relación familia-empresa en los estatutos.

Resulta especialmente destacable la aún escasa incorporación en los estatutos de las empresas familiares de normas y reglas que regulen las relaciones entre la empresa y la familia. En este sentido, podemos comprobar que entre las empresas familiares con órganos de gobierno, que suponen el 40.5% de la muestra consultada, tan sólo en un 3.7% de las mismas existen también protocolo familiar y cláusulas familia-empresa en los estatutos. Este porcentaje desciende al 2.4% de las empresas familiares sin órganos de gobierno (56%) que sí manifiestan la existencia de protocolo y cláusulas de familia en sus estatutos. Tanto en el caso de empresas familiares con órganos de gobierno como no, la gran mayoría de las mismas carecen en la actualidad de documentos que reflejen las normas por las que se han de regir las relaciones familia – empresa.

Las tablas y gráficos con los datos que han sido comentados se exponen en la siguiente página.

CLÁUSULA FAMILIA EN ESTATUTOS	EXISTENCIA DE PROTOCOLO		
	SI (% TABLA)	NO (% TABLA)	NS/NC (% TABLA)
SI	6,3%	3,7%	0,3%
NO	5,8%	69%	3,1%
NS / NC	2,2%	4,7%	4,9%
TOTAL	14,2%	77,5%	8,3%

ÓRGANO DE GOBIERNO SI

CLÁUSULA FAMILIA EN ESTATUTOS	EXISTENCIA DE PROTOCOLO		
	SI (% TABLA)	NO (% TABLA)	NS/NC (% TABLA)
SI	3,7%	1,7%	0,2%
NO	2,9%	26,9%	1,2%
NS / NC	1,4%	1,4%	1,2%
TOTAL	8%	30%	2,5%

ÓRGANO DE GOBIERNO NO

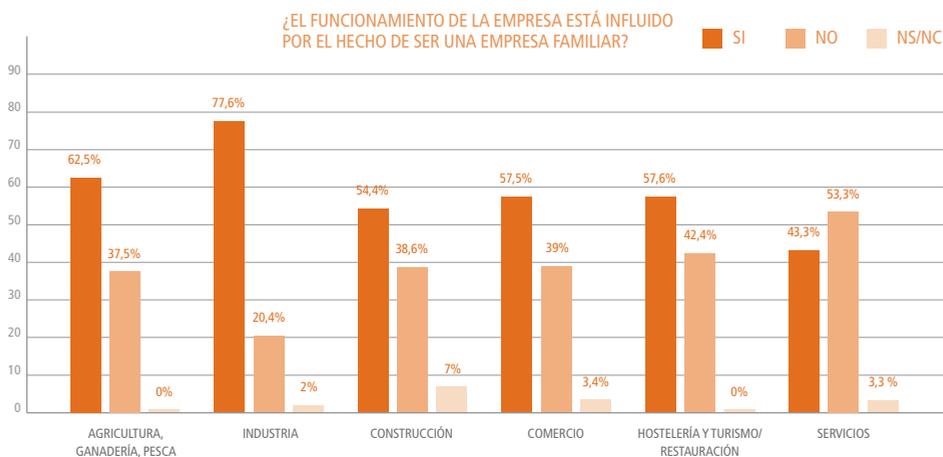
CLÁUSULA FAMILIA EN ESTATUTOS	EXISTENCIA DE PROTOCOLO		
	SI (% TABLA)	NO (% TABLA)	NS/NC (% TABLA)
SI	2,4%	2%	0,2%
NO	2,9%	41%	1,7%
NS / NC	0,7%	2,9%	2,2%
TOTAL	5,9%	45,9%	4,1%

3.3 Régimen interno - políticas de empresa

¿El funcionamiento de la empresa está influido por el hecho de ser una empresa familiar?

Las empresas fueron cuestionadas sobre si el funcionamiento de la empresa está en alguna medida, y de cualquier modo (positiva o negativamente) influido por el hecho de ser una empresa familiar.

El 55.3% de las empresas reconocen que existe tal influencia, y tras el análisis de datos en función de las variables de clasificación escogidas, sólo destacan, como diferentes de esta tendencia, el caso de los Servicios (53.3% que manifiestan que no existe influencia); y las empresas menores de 5 años (51.4%)



63 <

FORMA JURIDICA	SI EXISTE INFLUENCIA	NO EXISTE INFLUENCIA	NS/NC	TOTAL
SOCIEDAD LIMITADA	55,5	41,2	3,2	100
SOCIEDAD ANÓNIMA	53,8	41,5	4,6	100

ANTIGÜEDAD	SI EXISTE INFLUENCIA	NO EXISTE INFLUENCIA	NS/NC	TOTAL
HASTA 5 AÑOS	45,8	51,4	2,8	100
DE 6 A 10 AÑOS	49	46,2	4,9	100
DE 11 A 25 AÑOS	58,5	38	3,5	100
MÁS DE 25 AÑOS	61,7	36,5	1,7	100

NÚMERO DE EMPLEADOS	SI EXISTE INFLUENCIA	NO EXISTE INFLUENCIA	NS/NC	TOTAL
SIN ASALARIADOS	60	20	20	100
MENOS DE 10 EMPLEADOS	54,3	42,2	3,5	100
DE 10 A 49 EMPLEADOS	56,7	41,5	1,8	100
DE 50 A 249 EMPLEADOS	59,4	40,6	0	100
MÁS DE 250 EMPLEADOS	37,5	37,5	25	100

PROVINCIA	SI EXISTE INFLUENCIA	NO EXISTE INFLUENCIA	NS/NC	TOTAL
LAS PALMAS	54,4	42,5	3,1	100
SANTA CRUZ DE TENERIFE	56,5	39,8	3,7	100

CAPITALINAS	SI EXISTE INFLUENCIA	NO EXISTE INFLUENCIA	NS/NC	TOTAL
GRAN CANARIA	55	43,6	1,4	100
TENERIFE	53,8	44,2	2	100

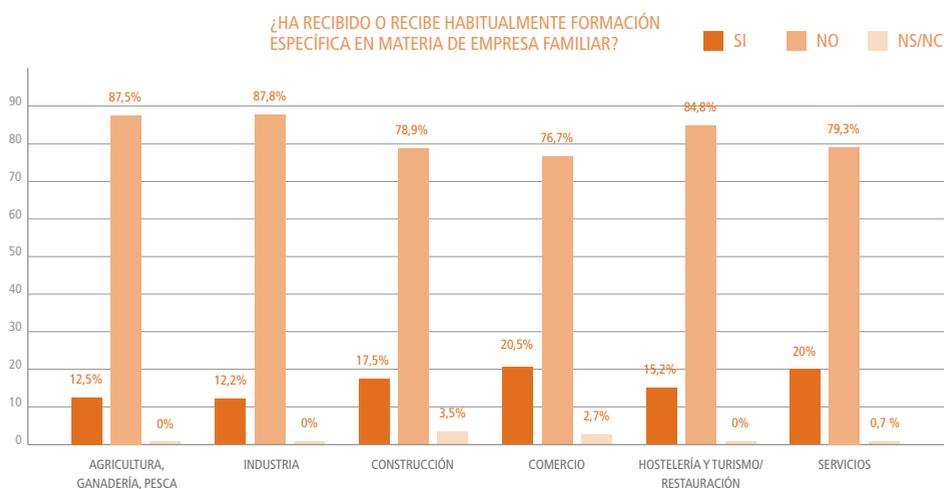
> 64

GRUPO EMPRESARIAL	SI EXISTE INFLUENCIA	NO EXISTE INFLUENCIA	NS/NC	TOTAL
SI	59,6	37,4	3	100
NO	54,6	41,9	3,5	100
NS / NC	33,3	66,7	0	100

FACTURACIÓN 2003	SI EXISTE INFLUENCIA	NO EXISTE INFLUENCIA	NS/NC	TOTAL
MENOS DE 500.000	54,5	42,8	2,8	100
DE 500.000 A 1.000.000	61,5	35,9	2,6	100
DE 1.000.001 A 3.000.000	59,6	38,6	1,8	100
DE 3.000.001 A 5.000.000	58,8	35,3	5,9	100
DE 5.000.001 A 10.000.000	55,6	44,4	0	100
DE 10.000.001 A 15.000.000	57,1	42,9	0	100
DE 15.000.001 A 25.000.000	100	0	0	100
DE 25.000.001 A 50.000.000	0	100	0	100
MÁS DE 50.000.000	0	33,3	66,7	100

¿Ha recibido o recibe habitualmente formación específica en materia de empresa familiar?

Casi ocho de cada diez empresas familiares encuestadas (79.1%) expresan que no han recibido o reciben habitualmente información y/o formación específica en materia de empresa familiar. La tendencia es generalizada, y destacan los casos cercanos al 90% de desconocimiento en los casos de Agricultura, Industria, y empresas menores de 5 años.



FORMA JURIDICA	SI RECIBE FORMACIÓN	NO RECIBE FORMACIÓN	NS/NC	TOTAL
SOCIEDAD LIMITADA	17,7	80,3	1,9	100
SOCIEDAD ANÓNIMA	29,2	69,2	1,5	100

ANTIGÜEDAD	SI RECIBE FORMACIÓN	NO RECIBE FORMACIÓN	NS/NC	TOTAL
HASTA 5 AÑOS	11,1	87,5	1,4	100
DE 6 A 10 AÑOS	12,6	83,2	4,2	100
DE 11 A 25 AÑOS	17,4	81,8	0,8	100
MÁS DE 25 AÑOS	35,7	62,6	1,7	100

NÚMERO DE EMPLEADOS	SI RECIBE FORMACIÓN	NO RECIBE FORMACIÓN	NS/NC	TOTAL
SIN ASALARIADOS	30	70	0	100
MENOS DE 10 EMPLEADOS	12,8	85,3	1,9	100
DE 10 A 49 EMPLEADOS	25	72,8	2,2	100
DE 50 A 249 EMPLEADOS	31,3	68,8	0	100
MÁS DE 250 EMPLEADOS	37,5	62,5	0	100

Cuando tomamos como referencia de análisis el comportamiento de las empresas familiares de las islas capitalinas, apreciamos que aunque la tendencia permanece invariable, en la isla de Gran Canaria el 25.1% de las empresas familiares afirman recibir información o formación específica frente a tan sólo el 12.2% en la isla de Tenerife.

PROVINCIA	SI RECIBE FORMACIÓN	NO RECIBE FORMACIÓN	NS/NC	TOTAL
LAS PALMAS	21,9	75,3	2,8	100
SANTA CRUZ DE TENERIFE	15,6	83,6	0,7	100

> 66

CAPITALINAS	SI RECIBE FORMACIÓN	NO RECIBE FORMACIÓN	NS/NC	TOTAL
GRAN CANARIA	25,1	73	1,9	100
TENERIFE	12,2	87,3	0,5	100

De igual forma responden las empresas familiares pertenecientes a grupos empresariales que en el 29.3% reconocen recibir información o formación en materia de empresa familiar. En el caso de las empresas familiares no adscritas a grupos empresariales el porcentaje en este sentido desciende al 16.8% de las consultadas.

GRUPO EMPRESARIAL	SI RECIBE FORMACIÓN	NO RECIBE FORMACIÓN	NS/NC	TOTAL
SI	29,3	69,7	1	100
NO	16,8	81,3	1,8	100
NS / NC	33,3	33,3	33,3	100

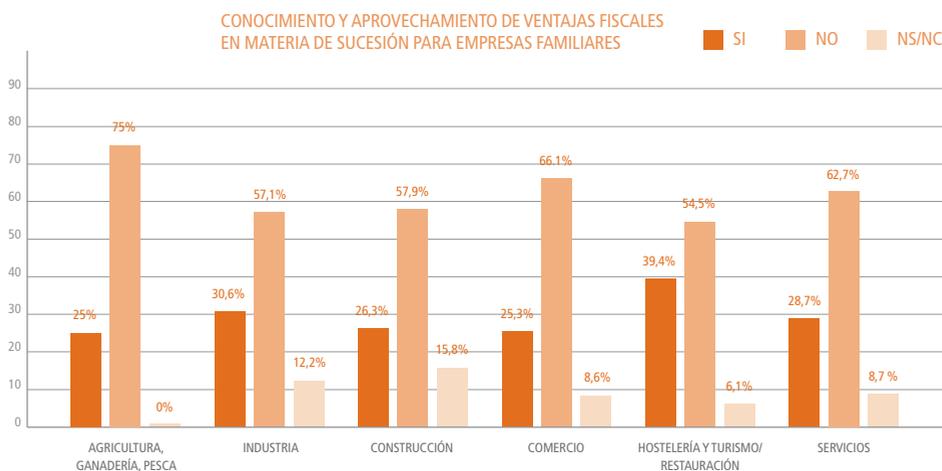
FACTURACIÓN 2003	SI RECIBE FORMACIÓN	NO RECIBE FORMACIÓN	NS/NC	TOTAL
MENOS DE 500.000	12,4	87,6	0	100
DE 500.000 A 1.000.000	14,1	84,6	1,3	100
DE 1.000.001 A 3.000.000	22,8	77,2	0	100
DE 3.000.001 A 5.000.000	23,5	76,5	0	100
DE 5.000.001 A 10.000.000	33,3	66,7	0	100
DE 10.000.001 A 15.000.000	42,9	57,1	0	100
DE 15.000.001 A 25.000.000	0	100	0	100
DE 25.000.001 A 50.000.000	100	0	0	100
MÁS DE 50.000.000	33,3	66,7	0	100

Conocimiento y aprovechamiento de ventajas fiscales en materia de sucesión para empresas familiares

Un 63.2% de las empresas familiares encuestadas no aprovecha eficazmente las ventajas fiscales en materia de sucesión existentes en España para las empresas familiares (como el Impuesto de Sucesiones y Donaciones y el Impuesto sobre Patrimonio).

67 <

No se observan diferencias reseñables en cuanto al conocimiento o aprovechamiento de tales ventajas, en función de la actividad a la que pertenece la empresa.



Por el contrario, destaca que son las S.A. las empresas que en mayor medida conocen o aprovechan las ventajas fiscales (41.5% frente a 25.8% de las S.L.)

FORMA JURIDICA	SI LAS APROVECHAN	NO LAS APROVECHAN	NS/NC	TOTAL
SOCIEDAD LIMITADA	25,8	64,9	9,4	100
SOCIEDAD ANÓNIMA	41,5	49,2	9,2	100

En cuanto a la antigüedad de la empresa y el número de empleados, destaca asimismo, que en el caso de las empresas de más de 25 años, se produce un equilibrio (45.2%) entre quienes aprovechan estas ventajas y quienes no; y que sólo las empresas sin asalariados, y las de más de 250 empleados, manifiestan en porcentajes superiores al 75% que sí hacen uso de tales ventajas fiscales.

ANTIGÜEDAD	SI LAS APROVECHAN	NO LAS APROVECHAN	NS/NC	TOTAL
HASTA 5 AÑOS	20,8	73,6	5,6	100
DE 6 A 10 AÑOS	21	68,5	10,5	100
DE 11 A 25 AÑOS	24,8	65,5	9,7	100
MÁS DE 25 AÑOS	45,2	45,2	9,6	100

NÚMERO DE EMPLEADOS	SI LAS APROVECHAN	NO LAS APROVECHAN	NS/NC	TOTAL
SIN ASALARIADOS	80	10	10	100
MENOS DE 10 EMPLEADOS	22,7	69,3	8	100
DE 10 A 49 EMPLEADOS	27,7	60,3	12,1	100
DE 50 A 249 EMPLEADOS	46,9	50	3,1	100
MÁS DE 250 EMPLEADOS	75	25	0	100

Como se ha señalado, el 27.5% de las empresas familiares conocen y/o aprovechan las ventajas fiscales en materia de sucesión para las empresas familiares. En la provincia de Las Palmas este porcentaje se eleva al 34.4% y en Santa Cruz de Tenerife desciende al 19.3% el porcentaje de empresas que conocen y aprovechan estas ventajas fiscales.

PROVINCIA	SI LAS APROVECHAN	NO LAS APROVECHAN	NS/NC	TOTAL
LAS PALMAS	34,4	57,8	7,8	100
SANTA CRUZ DE TENERIFE	19,3	69,5	11,2	100

Descendiendo al comportamiento de esta variable en las islas capitalinas, en Las Palmas el porcentaje de empresas que están al corriente y/o se benefician de estas ventajas se sitúa en el 40.8% frente a tan sólo el 17.8% en el caso de las empresas familiares de la isla de Tenerife.

CAPITALINAS	SI LAS APROVECHAN	NO LAS APROVECHAN	NS/NC	TOTAL
GRAN CANARIA	40,8	55	4,3	100
TENERIFE	17,8	68,5	13,7	100

Por otra parte, entre las empresas familiares pertenecientes a grupos empresariales son más notorios estos aspectos de conocimiento y aprovechamiento de ventajas fiscales, con un 44.4% de las empresas que están al corriente de dichas ventajas aplicables a la empresa familiar. Entre las empresas familiares no pertenecientes a grupos empresariales la proporción en este sentido desciende al 24% de las consultadas.

69 <

GRUPO EMPRESARIAL	SI LAS APROVECHAN	NO LAS APROVECHAN	NS/NC	TOTAL
SI	44,4	44,4	11,1	100
NO	24	67,1	8,8	100
NS / NC	33,3	33,3	33,3	100

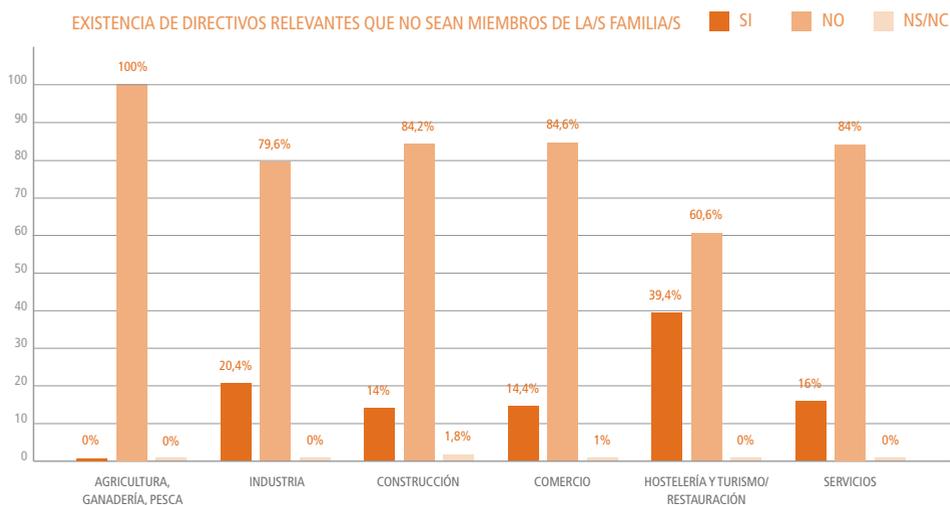
Finalmente, las empresas con niveles de facturación por encima de los 5 millones de euros son las que en mayor medida conocen o se benefician de las ventajas fiscales que existen para las empresas familiares.

FACTURACIÓN 2003	SI LAS APROVECHAN	NO LAS APROVECHAN	NS/NC	TOTAL
MENOS DE 500.000	22,8	70,3	6,9	100
DE 500.000 A 1.000.000	20,5	78,2	1,3	100
DE 1.000.001 A 3.000.000	33,3	66,7	0	100
DE 3.000.001 A 5.000.000	23,5	58,8	17,6	100
DE 5.000.001 A 10.000.000	55,6	44,4	0	100
DE 10.000.001 A 15.000.000	42,9	57,1	0	100
DE 15.000.001 A 25.000.000	50	50	0	100
DE 25.000.001 A 50.000.000	100	0	0	100
MÁS DE 50.000.000	66,7	0	33,3	100

Existencia de directivos relevantes que no sean miembros de la/s familia/s

La proporción de empresas que han incluido en su organigrama un directivo relevante que no pertenezca a la familia es del 16.5%; o dicho de otro modo, en más de ocho de cada diez empresas los puestos directivos están ocupados exclusivamente por miembros de la/s familia/s que ostentan la mayoría de la propiedad de la empresa. Esta tendencia sólo se invierte en las empresas de 50 a 249 empleados, y de más de 250 (53.1%, y 75%), destacando también tasas cercanas al 40% de directivos no familiares en Hostelería, Turismo y Restauración, y el caso de las empresas agrícolas, con un 100% de directivos familiares.

> 70



EXISTENCIA DE DIRECTIVOS RELEVANTES QUE NO SEAN MIEMBROS DE LA/S FAMILIA/S, SEGÚN SU FORMA JURÍDICA

FORMA JURIDICA	SI	NO	NS/NC	TOTAL
SOCIEDAD LIMITADA	14,5	84,7	0,8	100
SOCIEDAD ANÓNIMA	32,3	67,7	0	100

EXISTENCIA DE DIRECTIVOS RELEVANTES QUE NO SEAN MIEMBROS DE LA/S FAMILIA/S, SEGÚN SU ANTIGÜEDAD

ANTIGÜEDAD	SI	NO	NS/NC	TOTAL
HASTA 5 AÑOS	11,1	88,9	0	100
DE 6 A 10 AÑOS	14	85,3	0,7	100
DE 11 A 25 AÑOS	16,7	82,6	0,8	100
MÁS DE 25 AÑOS	21,7	77,4	0,9	100

EXISTENCIA DE DIRECTIVOS RELEVANTES QUE NO SEAN MIEMBROS DE LA/S FAMILIA/S, SEGÚN EL NÚMERO DE EMPLEADOS

NÚMERO DE EMPLEADOS	SI	NO	NS/NC	TOTAL
SIN ASALARIADOS	0	100	0	100
MENOS DE 10 EMPLEADOS	8	91,4	0,6	100
DE 10 A 49 EMPLEADOS	21,9	77,2	0,9	100
DE 50 A 249 EMPLEADOS	53,1	46,9	0	100
MÁS DE 250 EMPLEADOS	75	25	0	100

71 <

EXISTENCIA DE DIRECTIVOS RELEVANTES QUE NO SEAN MIEMBROS DE LA/S FAMILIA/S, POR PROVINCIA

PROVINCIA	SI LAS APROVECHAN	NO LAS APROVECHAN	NS/NC	TOTAL
LAS PALMAS	15,9	82,8	1,3	100
SANTA CRUZ DE TENERIFE	17,1	82,9	0	100

EXISTENCIA DE DIRECTIVOS RELEVANTES QUE NO SEAN MIEMBROS DE LA/S FAMILIA/S, POR CAPITAL

CAPITALINAS	SI LAS APROVECHAN	NO LAS APROVECHAN	NS/NC	TOTAL
GRAN CANARIA	18	81,5	0,5	100
TENERIFE	18,3	81,7	0	100

En las empresas familiares adscritas a grupos empresariales el porcentaje de las mismas que cuentan con directivos no miembros de las familias que ostentan la propiedad alcanza el 29.3%. Entre las empresas familiares no pertenecientes a grupos este porcentaje es del 13.8%.

EXISTENCIA DE DIRECTIVOS RELEVANTES QUE NO SEAN MIEMBROS DE LA/S FAMILIA/S, SEGÚN PERTENESCAN O NO A UN GRUPO EMPRESARIAL

GRUPO EMPRESARIAL	SI LAS APROVECHAN	NO LAS APROVECHAN	NS/NC	TOTAL
SI	29,3	68,7	2	100
NO	13,8	85,8	0,4	100
NS / NC	33,3	66,7	0	100

Al igual que en las empresas con mayor número de empleados, las empresas familiares con mayores niveles de facturación son las que en mayor medida incorporan en sus plantillas a directivos relevantes que no pertenecen a las familias propietarias.

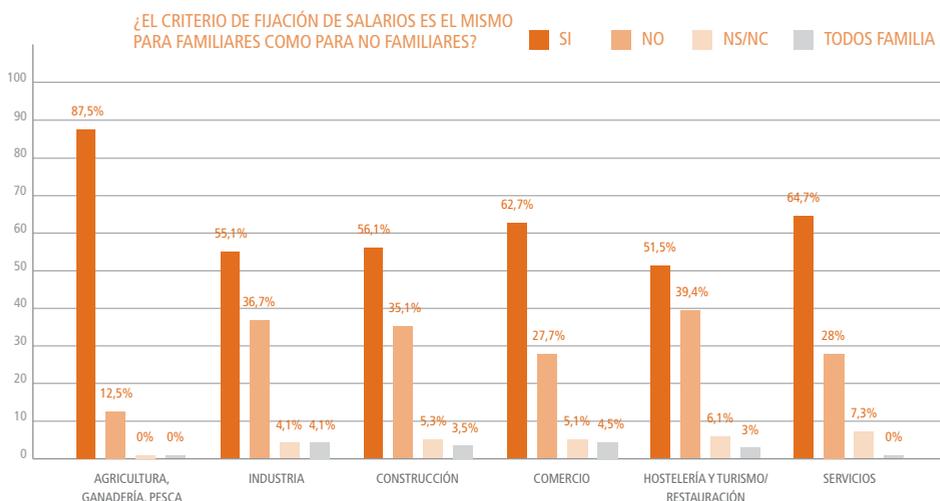
EXISTENCIA DE DIRECTIVOS RELEVANTES QUE NO SEAN MIEMBROS DE LA/S FAMILIA/S, SEGÚN SU NIVEL DE FACTURACIÓN

FACTURACIÓN 2003	SI LAS APROVECHAN	NO LAS APROVECHAN	NS/NC	TOTAL
MENOS DE 500.000	9	91	0	100
DE 500.000 A 1.000.000	19,2	80,8	0	100
DE 1.000.001 A 3.000.000	21,1	78,9	0	100
DE 3.000.001 A 5.000.000	35,3	64,7	0	100
DE 5.000.001 A 10.000.000	33,3	66,7	0	100
DE 10.000.001 A 15.000.000	14,3	85,7	0	100
DE 15.000.001 A 25.000.000	50	50	0	100
DE 25.000.001 A 50.000.000	100	0	0	100
MÁS DE 50.000.000	66,7	33,3	0	100

¿El criterio de fijación de salarios es el mismo para familiares como para no familiares?

El 61.6% de las empresas familiares de la muestra manifiestan que el criterio de fijación de salarios para familiares y no familiares es el mismo, mientras que casi un 30% admiten diferencias en este sentido. La tendencia de respuesta descrita a nivel global permanece invariable cuando atendemos a variables como la forma jurídica, la antigüedad de la empresa, el número de empleados, la provincia donde se tiene la sede social la empresa familiar, la pertenencia o no a grupos empresariales y la facturación.

Las diferencias más significativas se producen en cuanto al sector de actividad, siendo las empresas agrícolas las que responden en mayor porcentaje que existe equidad (87.5%); mientras que en las pertenecientes al sector de Hostelería, Turismo y Restauración, en un 39.4% de los casos el criterio de fijación de salarios no es el mismo).

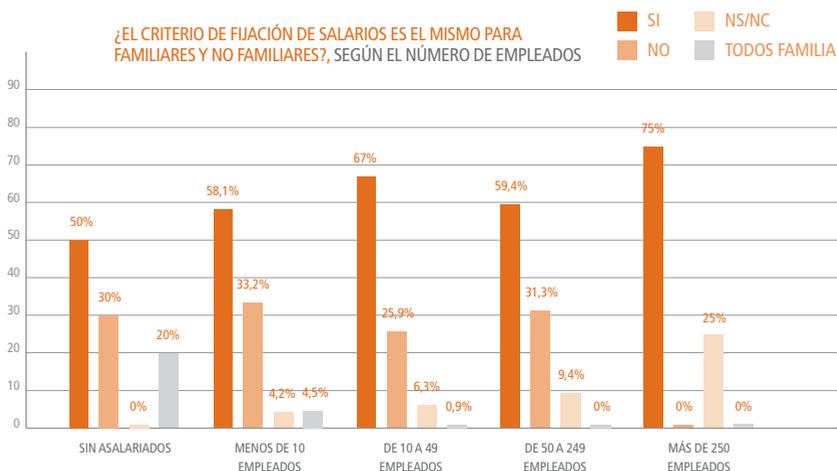


¿EL CRITERIO DE FIJACIÓN DE SALARIOS ES EL MISMO PARA FAMILIARES Y NO FAMILIARES?, SEGÚN SU FORMA JURÍDICA

FORMA JURIDICA	SI	NO	NS/NC	TODOS FAMILIA	TOTAL
SOCIEDAD LIMITADA	61,8	29,6	5,2	3,4	100
SOCIEDAD ANÓNIMA	60	30,8	9,2	0	100

¿EL CRITERIO DE FIJACIÓN DE SALARIOS ES EL MISMO PARA FAMILIARES Y NO FAMILIARES?, SEGÚN SU ANTIGÜEDAD

ANTIGÜEDAD	SI	NO	NS/NC	TODOS FAMILIA	TOTAL
HASTA 5 AÑOS	58,3	34,7	2,8	4,2	100
DE 6 A 10 AÑOS	62,9	28,7	7,7	0,7	100
DE 11 A 25 AÑOS	60,5	30,2	5,4	3,9	100
MÁS DE 25 AÑOS	64,3	27	5,2	3,5	100



¿EL CRITERIO DE FIJACIÓN DE SALARIOS ES EL MISMO PARA FAMILIARES Y NO FAMILIARES?, SEGÚN LA PROVINCIA

PROVINCIA	SI	NO	NS/NC	TODOS FAMILIA	TOTAL
LAS PALMAS	59,4	30,9	6,9	2,8	100
SANTA CRUZ DE TENERIFE	64,3	28,3	4,1	3,3	100

¿EL CRITERIO DE FIJACIÓN DE SALARIOS ES EL MISMO PARA FAMILIARES Y NO FAMILIARES?, SEGÚN LA CAPITAL

CAPITALINAS	SI	NO	NS/NC	TODOS FAMILIA	TOTAL
GRAN CANARIA	62,1	28	6,6	3,3	100
TENERIFE	62,9	32	4,1	1	100

¿EL CRITERIO DE FIJACIÓN DE SALARIOS ES EL MISMO PARA FAMILIARES Y NO FAMILIARES?, SEGÚN SU PERTENENCIA O NO A UN G. EMPRESARIAL

GRUPO EMPRESARIAL	SI	NO	NS/NC	TODOS FAMILIA	TOTAL
SI	57,6	36,4	5,1	1	100
NO	62,4	28,3	5,7	3,5	100
NS / NC	66,7	33,3	0	0	100

¿EL CRITERIO DE FIJACIÓN DE SALARIOS ES EL MISMO PARA FAMILIARES Y NO FAMILIARES?, SEGÚN SU FACTURACIÓN

FACTURACIÓN 2003	SI	NO	NS/NC	TODOS FAMILIA	TOTAL
MENOS DE 500.000	61,4	29,7	1,4	7,6	100
DE 500.000 A 1.000.000	71,8	26,9	1,3	0	100
DE 1.000.001 A 3.000.000	68,4	24,6	7	0	100
DE 3.000.001 A 5.000.000	52,9	41,2	0	5,9	100
DE 5.000.001 A 10.000.000	66,7	22,2	0	11,1	100
DE 10.000.001 A 15.000.000	71,4	28,6	0	0	100
DE 15.000.001 A 25.000.000	50	50	0	0	100
DE 25.000.001 A 50.000.000	100	0	0	0	100
MÁS DE 50.000.000	66,7	0	33,3	0	100

Valoración de la comunicación entre familiares implicados y no implicados en la gestión de la empresa

Por último, se ha pedido a los interlocutores de cada empresa que valoren de 1 a 10 la comunicación existente entre los familiares que están implicados en la gestión de la empresa y los no implicados.

75 <

La media de tal valoración ha sido de 8.2, y tal valoración no presenta variaciones significativas en sus medias cuando tomamos como referencia las variables de clasificación que se vienen analizando en este informe. Tan sólo para la variable facturación, que se presenta en el último gráfico, las medias obtenidas entre las empresas familiares con facturación entre los 15 -25 y entre los 25 -50 millones descienden a 6.50 y 5.00 respectivamente en la valoración que establecen de los niveles de comunicación existentes en la empresa.

VALORACIÓN (DEL 1 AL 10) DE LA COMUNICACIÓN, SEGÚN SU ACTIVIDAD

ACTIVIDAD	MEDIA	DES.V. TÍP.
AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA	7,43	3,259
INDUSTRIA	8,59	1,746
CONSTRUCCIÓN	8,14	1,876
COMERCIO	8,33	2,015
HOSTELERÍA Y TURISMO / RESTAURACIÓN	7,67	2,613
SERVICIOS	8,12	2,196
TOTAL	8,23	2,086

VALORACIÓN (DEL 1 AL 10) DE LA COMUNICACIÓN, SEGÚN SU FORMA JURÍDICA

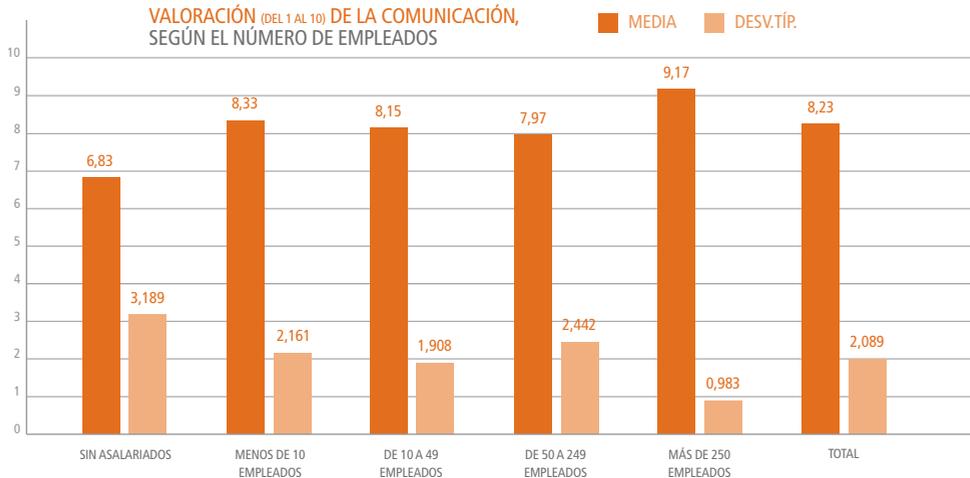
FORMA JURIDICA	MEDIA	DESV. TÍP.
SOCIEDAD LIMITADA	8,29	2,026
SOCIEDAD ANÓNIMA	7,82	2,473
TOTAL	8,23	2,086

VALORACIÓN (DEL 1 AL 10) DE LA COMUNICACIÓN, SEGÚN SU ANTIGÜEDAD

ANTIGÜEDAD	MEDIA	DESV. TÍP.
HASTA 5 AÑOS	8	2,404
DE 6 A 10 AÑOS	8,10	2,190
DE 11 A 25 AÑOS	8,40	1,936
MÁS DE 25 AÑOS	8,17	2,070
TOTAL	8,23	2,088

> 76

VALORACIÓN (DEL 1 AL 10) DE LA COMUNICACIÓN, SEGÚN EL NÚMERO DE EMPLEADOS



VALORACIÓN (DEL 1 AL 10) DE LA COMUNICACIÓN, POR PROVINCIA

PROVINCIA	MEDIA	DESV. TÍP.
LAS PALMAS	8,21	2,110
SANTA CRUZ DE TENERIFE	8,26	2,063
TOTAL	8,23	2,086

VALORACIÓN (DEL 1 AL 10) DE LA COMUNICACIÓN, CAPITALINAS

CAPITALINAS	MEDIA	DESV. TÍP.
GRAN CANARIA	8,46	2,056
TENERIFE	7,98	2,157
TOTAL	8,20	2,121

VALORACIÓN (DEL 1 AL 10) DE LA COMUNICACIÓN, GRUPO EMPRESARIAL

GRUPO EMPRESARIAL	MEDIA	DESV. TÍP.
SI	8,51	1,695
NO	8,18	2,154
NS / NC	6,50	2,121
TOTAL	8,23	2,086

VALORACIÓN (DEL 1 AL 10) DE LA COMUNICACIÓN, SEGÚN SU FACTURACIÓN

FACTURACIÓN 2003	MEDIA	DESV. TÍP.
MENOS DE 500.000	8,19	2,216
DE 500.000 A 1.000.000	8,33	2,202
DE 1.000.001 A 3.000.000	8,38	1,795
DE 3.000.001 A 5.000.000	7,57	2,243
DE 5.000.001 A 10.000.000	8,43	1,718
DE 10.000.001 A 15.000.000	8	2,769
DE 15.000.001 A 25.000.000	6,50	2,121
DE 25.000.001 A 50.000.000	5	-
MÁS DE 50.000.000	10	-
TOTAL	8,22	2,137

4. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

4.1. Generación en la que se encuentra la empresa y tránsito generacional

Siete de cada diez EEEF canarias se encuentran en primera generación, en el estadio de “controlador/propietario” de su ciclo de vida, mientras que algo más de una cuarta parte, un 26.5%, está en segunda generación, estadio de la “sociedad de hermanos”; y menos de un 4% ha llegado a tercera generación “consorcio de primos”. La generación en la que se encuentra la empresa es un factor esencial para la caracterización de la misma, dado que normalmente la EF nace de una familia típicamente nuclear, a la que más tarde se van incorporando nuevas generaciones. A medida que se pasa del arquetipo de familia nuclear al de familia extensa los conflictos familiares se multiplican y se aprecia una pérdida de la identidad familiar -valores, objetivos y principios comunes-, es por ello por lo que se hace aconsejable la creación de un órgano de gobierno que gestione las relaciones familia-empresa, así como la firma de acuerdos y procedimientos de actuación, este mayor formalismo caracteriza a las empresas de mayor antigüedad como veremos más adelante, pero también sus mayores niveles de profesionalización. En general, la mayoría de bibliografía sobre EEEF, estudia su ciclo de vida distinguiendo una etapa inicial en la que destaca la figura del emprendedor o fundador, para pasar luego a una segunda etapa que exige una mayor profesionalización y formalismo y llegar, finalmente, a un estilo de dirección, etapa 3, tipo “sociedad de cartera” totalmente profesionalizado. La continuidad de la EF depende directamente de que sea capaz de superar con éxito la sucesión intergeneracional proceso en el que la planificación y el consenso familiar es crucial.

Como hemos dicho, la planificación de la sucesión es una poderosa herramienta para abordar el cambio y el tránsito generacional. En los sistemas familia-empresa la planificación del cambio generacional tiene un carácter estratégico, y requiere el consenso de la familia para evitar futuros conflictos en el seno de ésta. De la encuesta realizada se desprende que son aquellas compañías que actualmente se enfrentan al cambio generacional -un 19% de la muestra- las que en mayor medida -en un 69% de los casos- afirman haber planificado y consensado el traspaso de poder intergeneracional. Por el contrario, y como era previsible, dentro del grupo mayoritario de empresas que no se están enfrentando al proceso de

tránsito (un 81%) sólo un 30% ha planificado y consensuado la sucesión. Parece, a priori, que la planificación de la sucesión tiende a llevarse a cabo cuando se acerca el momento de cambio, si bien éste comportamiento resulta predecible, está demostrado que aquellas empresas que han pasado exitosamente por uno o más procesos de cambio generacional, habían gestionado su plan sucesorio desde el largo plazo. Si bien el ratio de empresas que han planificado la sucesión no es demasiado bajo, un 43.8%, frente a un porcentaje del 26% obtenido a nivel nacional en el Estudio sobre "Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar"¹ o el 35% de EEFF en la Región de Murcia², sería deseable la evolución hacia un mayor porcentaje de EEFF con una sucesión planificada dado que ésta variable es crítica para su éxito y continuidad. Para hacernos una idea de ello hay que recordar que la principal causa de mortalidades las EEFF está muy relacionada con los cambios generacionales, según las estadísticas disponibles "de cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación, sólo 30 sobreviven, y de éstas sólo 15 siguen vivas en tercera generación"³.

> 80

Por sectores podemos distinguir que en los "sectores más tradicionales" -con mayor porcentaje de empresas familiares-, Agricultura, ganadería y pesca, Industria y Comercio, existen mayores tasas de empresas en segunda y tercera generación, por el contrario, en los denominados "sectores de desarrollo tardío", hostelería y construcción y servicios se dan altas tasas de empresas en primera generación. La razón podría ser el tardío pero importante desarrollo de la hostelería, los servicios y la construcción en la economía regional, lo que puede haber causado un incremento de las unidades empresariales con dichos objetos sociales en los últimos 25 años, lo que explicaría la relativa "juventud generacional" de las firmas y el que se encuentren en mayor proporción en primera generación que aquellas de los llamados sectores tradicionales. En cuanto al porcentaje de empresas en tránsito generacional, las mayores tasas se observan en la hostelería y el comercio, con tasas del 24.2% y el 21% respectivamente, frente al 19% de media en Canarias. Respecto a si la empresa tiene planificada la sucesión, los mayores índices de planificación se dan en la industria, la construcción y el comercio, con un 49% de empresas que planifican frente a una media de empresas del 45.8% de las empresas encuestadas, si comparamos los resultados ob-

¹ CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS.

² MONREAL MARTÍNEZ, J. LA EMPRESA FAMILIAR. REALIDAD ECONÓMICA Y CULTURA EMPRESARIAL. (CIVITAS 2002).

³ DYER, 1986.

tenidos con la media de empresas que disponen de planes formales cara a la sucesión a nivel nacional nos encontramos con que sólo un 26.6% dispone de ellos. Finalmente en relación a la discusión y el consenso de dichos planes, en todos los sectores es mayoritario el número de empresas en las que se discuten, un 54.2%, —estando esta práctica más difundida que la propia planificación sucesoria—, destaca el alto porcentaje de empresas industriales, un 80%, que los discuten y el bajo ratio del sector servicios, un 41.3%.

Se desprende de la encuesta que al aumentar la antigüedad de la empresa crece el porcentaje de empresas en 2ª y 3ª generación, también el porcentaje de empresas en tránsito generacional y se da una mayor proporción de empresas que planifican, dialogan y consensúan la sucesión dentro del ámbito familiar. El motivo de que exista una mayor planificación y diálogo de los planes sucesorios entre las empresas más antiguas es que, por una lado, hay entre ellas un mayor proporción de empresas en situación de tránsito generacional y, por otra parte, las empresas de mayor antigüedad, se encuentran más consolidadas y suelen ser más conscientes de lo crítico que resulta este traspaso para la continuidad de la compañía.

A medida que crece el tamaño de la empresa en cuanto a número de empleados y nivel de facturación, se incrementa el porcentaje de empresas en 2ª y 3ª generación, así como las empresas en tránsito generacional. Además, la sucesión planificada está más frecuentemente planificada, la explicación de éste hecho puede ser que las empresas de mayor tamaño requieren de una mayor planificación por tratarse de estructuras organizativas menos flexibles y adaptables a los cambios, se encuentran más profesionalizadas, consolidadas, etc.

Las compañías que forman parte de un grupo empresarial y las sociedades anónimas presentan porcentajes superiores de empresas familiares en 2ª y 3ª generación, mayor proporción de empresas en tránsito generacional, mayor ratio de firmas que planifican la sucesión y discuten y consensúan los planes sucesorios en el seno de la familia. La causa de que exista una mayor proporción de empresas en 2ª y 3ª generación de sociedades anónimas puede deberse al propio ciclo de vida de las empresas que adoptan fórmulas jurídicas más flexibles y más cerradas a su vez a la entrada de nuevos socios al iniciar su actividad, para pasar luego a formas más estrictas jurídicamente, pero más abiertas en cuanto a la compra y ven-

tas de las acciones. Tal y como iremos viendo en los próximos bloques éste tipo de empresas tienden en mayor medida a la planificación, a la formalización de las relaciones familiar-empresa y a políticas de empresa que denotan un mayor grado profesionalización de sus organizaciones.

En conclusión a mayor antigüedad de la empresa, mayor número de empleados y nivel de facturación mayor proporción existe de empresas en generaciones avanzadas, en tránsito generacional, que tienen planificada su sucesión y que consensúan los planes sucesorios en el seno de la familia. Lo mismo ocurre en el caso de tratarse de empresas que forman parte de un grupo empresarial o compañías cuya forma jurídica es la de sociedad anónima.

4.2. Relaciones Familia Empresa

> 82 El grado de acuerdos formales, instrumentos y órganos que regulen las relaciones entre la familia y la empresa es bastante bajo entre las empresas encuestadas, esto resulta una debilidad para las empresas familiares que desarrollan su actividad bajo la amenaza de que una mala gestión de las relaciones familiares motive su inestabilidad. La manera de minimizar el efecto de éste riesgo es mediante acuerdos formales consensuados en el seno familiar. Sólo para hacernos una idea aproximada del bajo nivel de penetración de dicho acuerdos formales entre las EEFF canarias cabe comentar que sólo el 14.3% de las empresas dispone de protocolo familiar, mientras que estudios similares realizados a nivel nacional apuntan que el porcentaje de empresa que disponen de protocolos es del 21.8%⁴, además sólo un 10.4% de las EEFF objeto de nuestro estudio dispone de cláusulas que regulen las relaciones familia- empresa en sus estatutos, sólo un 14.9% dispone de acuerdos matrimoniales, y algo más de un 30% presenta políticas de reparto de dividendos y métodos de valoración de acciones consensuadas. La explicación de la escasa proliferación de estas políticas puede ser la baja formación específica en EEFF que en general reciben –tema que será tratado en el bloque III- o la falta de sensibilización sobre los riesgos de una mala gestión del ámbito familiar, pero muy seguramente el principal motivo radique en el perfil de la empresa que

⁴ "ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EF" DOCTORA .DÑA KATIUSKA CABRERA CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR DE LA ULPGC.

estamos analizando, una empresa que se encuentra en una primera etapa de desarrollo en al que todavía no se han formalizado las relaciones familia-empresa. Según se suele afirmar en la literatura sobre EEFF mientras que el objetivo del directivo en la primera generación es dar continuidad a su proyecto, la dirección en la segunda generación suele tener como objetivo el dirigir el crecimiento de la empresa de una forma más profesionalizada.

El Consejo de Familia es el órgano de carácter decisorio de la familia y debería estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares con independencia de que trabajen o no dentro de la empresa, sus funciones deben ser diseñar el protocolo familiar, planificar la sucesión, resolver los problemas familia-empresa y defender los derechos de los familiares que no trabajen en la EF. El hecho de que 40.4% de las EEFF canarias afirmen disponer de un Consejo de Familia o un Órgano de gobierno formado exclusivamente por la familia, llama la atención dado que en el Estudio sobre Órganos de gobierno de la EF elaborado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Las Palmas el porcentaje de EEFF a nivel nacional con Consejo de Familia era tan sólo de un 26%. La diferencia puede residir en que la empresa puede disponer de un órgano de gobierno de composición exclusivamente familiar que no sea, en sentido estricto, un Consejo de Familia. Teniendo en cuentas las funciones del Consejo de Familia apuntadas resulta lógico y acorde con la literatura y estudios al efecto, que sean las EEFF que dispone de Consejo de Familia las que con más frecuencia disponen de protocolo de cláusulas en sus estatutos que regulen las relaciones familia-empresa.

El protocolo familiar se puede definir como el acuerdo marco entre los miembros de la empresa que regula las relaciones económicas y profesionales de aquellos familiares que ostentan la condición de socios y la propia empresa, sirviendo, así mismo, para gestionar y organizar la empresa⁵. Según los datos de los que dispone a nivel nacional el Instituto de la Empresa Familiar, considerando las empresas que forman parte del Instituto y de las diversas asociaciones territoriales, el porcentaje de empresas que disponen de un protocolo familiar es del 20%, mientras que en nuestra muestra el ratio de EEFF asciende, tan sólo, a un 14.3%. El porcentaje menor, puede deberse a que las empresas que forman parte del Instituto suelen ser

⁵ "GUÍA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR DEL MINISTERIO ECONOMÍA". MADRID, DICIEMBRE 2003.

EEFF medianas y grandes, con una posición más consolidada y en generaciones más avanzadas que las compañías encuestadas en nuestro estudio.

Los sectores en los que más frecuentemente existen cláusulas estatutarias son la Construcción, la Industria y la Hostelería, coincidiendo con que además, son los que presentan una mayor proporción de compañías con protocolo familiar o documento similar. Puede que en estos sectores el alto valor patrimonial de los activos afectos a la empresa motiva una mayor necesidad de protocolos o de planificación de la sucesión. Por otra parte, son los sectores más tradicionales -agricultura, industria y comercio- los que disponen más frecuentemente de Consejo de familia, son éstos también en los que hay mayor porcentaje de empresas con un método consensuado de valoración de acciones y con políticas acordadas sobre el dividendo. Recordemos que dichos sectores tradicionales son aquellos que en mayor proporción se encuentran en generaciones avanzadas por lo que parece lógico un mayor grado de consolidación y de acuerdos entre los socios. Resulta lógico y coherente con la literatura que existe al efecto que estos sectores dispongan más frecuentemente de un Consejo Familiar dado que dicho órgano aporta como valor diferencial la gestión del ciclo generacional, éste órgano resulta tanto más preciso cuanto más avanzada esté la familia en cuanto generaciones, ya que el dialogo entre familiares siempre resultará más fácil entre la familia nuclear que caracteriza la primera generación, que entre la familia extensa o múltiple de la 2ª y 3ª generación. Nuestra tesis se confirma al observar que al aumentar la edad de las empresas familiares, se incrementa el porcentaje de empresas con Consejo de Familia.

Las empresas que forman parte de grupos empresariales y aquellas de mayor antigüedad son las que en mayor proporción disponen de protocolos familiares, cláusulas familiares en los estatutos, Consejo de Familia y métodos consensuados para el repacto de dividendos o la valoración de acciones. Las sociedades anónimas también disponen de éste tipo de acuerdos y órganos decisorios en mayor proporción, con excepción de las cláusulas sobre la relación familia-empresa incluida en los estatutos de la empresa. Las empresas con mayor tamaño, en empleos y facturación, disponen de un mayor porcentaje de sociedades con protocolo familiar, hecho que concuerda con estudios similares de los que se desprende que son las empresa de mayor tamaño las que más hacen uso de ellos⁶; son las empresas de entre 10 y 250 empleados las que

⁶ MONREAL MARTÍNEZ, JUAN ET ALT. "LA EMPRESA FAMILIAR: REALIDAD ECONÓMICA Y CULTURA EMPRESARIAL ", EDITORIAL CIVITAS (2002).

en mayor proporción disponen de cláusulas estatutarias y las de más de 250 empleos son en las que más acuerdos sobre valoración de acciones y reparto de dividendos disponen. Estos acuerdos están más extendidos entre las empresas de mayor facturación.

En conclusión a medida que la empresa es más antigua, dispone de una mayor facturación o plantilla, forma parte de grupos empresariales, etc. se desarrolla una mayor tendencia a la materialización de elementos que contribuyan a la formalización de las relaciones familiares en la empresa con objetivo de evitar conflictos que afecten a la estabilidad de la empresa.

Sobre los pactos matrimoniales significar que no están demasiado extendidos, sólo un 14.9% de las empresas dispone de ellos, manteniéndose una distribución uniforme entre los distintos tipos de empresa, parece que este tipo de acuerdos no dependen del nivel de profesionalización, consolidación o dimensión de la empresa, sino de decisiones de carácter personal.

Una familia empresaria profesionalizada se caracteriza por la buena organización de sus ámbitos de gestión de una manera formal y documentada, además deberá tener sus objetivos definidos, claros sus principios de funcionamiento y un organigrama que represente la estructura real de la organización. La falta de formalismo puede ser un gran riesgo si surgen conflictos familiares, sobre todo cuando falta el fundador –segunda y tercera generación-.

Entre islas capitalinas también surgen diferencias, mientras que hay un ratio mayor de empresas dotadas de protocolos familiares en Tenerife, las compañías localizadas en la isla de Gran Canaria disponen más frecuentemente de acuerdos estatutarios, métodos de valoración de acciones o de reparto de dividendos consensuados o acuerdos matrimoniales.

4.3. Régimen interno - políticas de empresa

El 55.3% de las empresas familiares considera que el funcionamiento de su empresa esta influido por este motivo, este porcentaje alcanza casi el 80% cuando se trata de empresas industriales, mientras que, por el contrario, tan sólo el 43.3% de las empresas de servicios consideran que este factor les influye en

su funcionamiento. A pesar de ello el sector servicios es, junto al comercial, el que más frecuentemente recibe formación en materia de empresa familiar. Cabe destacar, que si bien un 55.3% de las empresas consideran que su funcionamiento se ve influido por tratarse de EEFF, 8 de cada 10 de las empresas que perciben dicha influencia no recibe formación específica sobre EEFF y 6 de cada 10 no aprovecha las ventajas fiscales. El conocimiento de las ventajas fiscales de las que la EF dispone es de vital importancia para la supervivencia de la empresa puesto que éstas facilitan la sucesión, favorecen el tránsito generacional y evitan la descapitalización de la empresa durante el mismo. Este hecho unido a la falta de planificación de la sucesión por parte de las empresas a la que hicimos referencia en el bloque I, constituyen las principales debilidades de las EEFF cara a la sucesión.

Sólo un 27.5% de las empresas familiares encuestadas aprovecha eficazmente las ventajas fiscales en materia de sucesión existentes en España para las EEFF. Si bien no se observan diferencias reseñables en cuanto al aprovechamiento de tales ventajas en función de la actividad, es cierto que los porcentajes son ligeramente superiores en hostelería e Industria, con porcentajes que alcanzan el 39.4% y 30.6% respectivamente, curiosamente son éstos los sectores que más frecuentemente incorporan a la gestión de la empresas directivos ajenos al ámbito familiar. La incorporación de directivos foráneos no es una práctica muy extendida entre las EEFF canarias, sólo en un 16.5% de los casos se opta por ella, porcentaje significativamente inferior que en el resto estudios tomados como referencia, para la región de Murcia este porcentaje asciende al 51%⁷. El estudio desarrollado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria a nivel nacional concluye, en relación a este aspecto, que la presencia media de directivos no familiares es significativamente mayor en EEFF de tercer generación y siguientes, hecho que esta en consonancia con el aumento de la dimensión de las empresas a medida que pasa el tiempo y la propiedad queda en manos de generaciones más avanzadas. Investigaciones en el campo de la EF en España apuntan que las empresas que incorporan directivos ajenos a la familia suelen presentar una mayor rentabilidad, disponiendo dichos directivos de una formación superior a la de los directivos familiares. Sobre la equidad de los criterios de fijación de salarios, sólo un 62% afirma que exista, siendo el sector más equitativo el agrícola y el menos equitativo la hostelería.

⁷ MONREAL MARTÍNEZ, JUAN ET ALT. "LA EMPRESA FAMILIAR: REALIDAD ECONÓMICA Y CULTURA EMPRESARIAL", EDITORIAL CIVITAS (2002).

Los tipos de empresa que en mayor medida reciben formación específica sobre empresa familiar coinciden con aquellos que con mayor frecuencia tienen conocimiento de las ventajas fiscales en materia de EF, parece a priori que el aprovechamiento de las ventajas no es sino consecuencia de una mayor formación en el ámbito de la EF. Los tipos de empresas que más conocen dichas ventajas son las sociedades anónimas, las empresas que forman parte de grupos empresariales, las firmas de mayor antigüedad, las empresas sin asalariados o de más de 250 empleados y las de la provincia de las Palmas. La existencia de directivos relevantes ajenos a la familia está más extendida entre las empresas de más antigüedad, con más empleados, entre las sociedades anónimas y las empresas que forman parte de un grupo. Parece que es este el perfil de empresas más profesionalizadas.

La comunicación entre los familiares implicados y no implicados es, en general, bien valorada, con una media de 8.2 sobre 10. Esta alta valoración de la comunicación puede deberse a que las empresas objeto de nuestro estudio se encuentran en primera generación, en la fase de Familia Nuclear, en la que la propiedad de la empresa no está tan dispersa y en la que, por tanto, la comunicación no es tan complicada. Al estudiar la antigüedad de las empresas y el nivel de comunicación los resultados son buenos no detectándose problemas de comunicación al aumentar la edad de la empresa y por ende, la generación en la que se encuentra. La evolución generacional obliga a las EEFF a la institucionalización de las relaciones intrafamiliares, con objeto de gestionar el ámbito familiar, evitando que conflictos a este nivel afecten a la empresa.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Las EEFF suponen el 74% de las empresas canarias.

Perfil de la EF canaria:

Mayor porcentaje de empresas familiares en sectores como el Comercio, sector primario –agricultura, ganadería y pesca- y la industria.

Casi la mitad de las EF desarrolla su actividad en el subsector comercial (un 49.6%)

Las EEFF adoptan mayoritariamente la forma jurídica de sociedad limitada (un 89%).

Un 68% de las EEFF canarias factura menos de 1000.000 .

Siete de cada diez empresas familiares canarias tiene entre 6-25 años de antigüedad.

Un 82.7% de las EEFF no forman parte de ningún grupo empresarial.

Siete de cada diez EEFF canarias se encuentran en primera generación mientras que algo más de una cuarta parte, un 26.5%, está en segunda generación y menos de un 4% ha llegado a tercera generación.

El porcentaje de EEFF canarias que planifican la sucesión es relativamente al alto - en torno al 44% -, en comparación con la tasa nacional o de otras regiones, en las que se han desarrollado estudios similares, en las que se encuentra en torno al 30%.

Los “sectores más tradicionales” -con mayor porcentaje de empresas familiares-, Agricultura, ganadería y pesca, Industria y Comercio, existen mayores tasas de empresas en segunda y tercera generación, por el contrario, en los denominados “sectores de desarrollo tardío”, hostelería y construcción y servicios se dan altas tasas de empresas en primera generación.

A mayor antigüedad de la empresa, mayor número de empleados y nivel de facturación mayor proporción existe de empresas en generaciones avanzadas, en tránsito generacional, que tienen planificada su sucesión y que consensúan los planes sucesorios en el seno de la familia. Lo mismo ocurre en el caso de tratarse de empresas que forman parte de un grupo empresarial o compañías cuya forma jurídica es la de sociedad anónima.

Bajo grado de acuerdos formales, instrumentos y órganos que regulen las relaciones familia-empresa. Sólo para hacernos una idea cabe comentar que sólo el 14.3% de las empresas dispone de protocolo familiar, además sólo un 10.4% de las EEFF dispone de cláusulas que regulen las relaciones familia- empresa en sus estatutos, sólo un 14.9% dispone de acuerdos matrimoniales, y algo más de un 30% presenta políticas de reparto de dividendos y métodos de valoración de acciones consensuadas.

Las EEFF más consolidadas por razón de su antigüedad o tamaño son las que presentan **una mayor tendencia a formalizar las relaciones familiares** con objeto de evitar conflictos que las puedan desestabilizar.

Sólo el 55.3% de las EEFF considera que el **funcionamiento** de su empresa esta **influida** por este motivo.

Sólo un 27.5% de las empresas familiares canarias aprovecha eficazmente las ventajas fiscales en materia de sucesión existentes para las EEFF.

Escasa incorporación de directivos foráneos en las EEFF canarias, sólo en un 16.5% de los casos, porcentaje significativamente inferior que en el resto estudios tomados como referencia.

Sólo un **62%** de las EEFF afirma que exista equidad en los criterios de fijación de los **salarios** en seno de su empresa.

La **comunicación** entre los familiares implicados y no implicados en la gestión de la empresa es, en general, **bien valorada**, con una media de 8.2 sobre 10.

| BIBLIOGRAFÍA |

BIBLIOGRAFÍA

HERREROS, J. [et al]. *"Manual de la Empresa Familiar"*. Cuadernos Cinco días Cuatrecasas, 2001.

"Empresa Familiar: Consejos para asegurar su continuidad". Cádiz: Asociación Andaluza de la Empresa Familiar, 2004.

MONREAL, J. [et al] *"La Empresa Familiar: Realidad Económica y Cultura Empresarial"*. Madrid: Civitas, 2002.

Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de las Palmas y de La Rioja *"Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar"*. Instituto de la Empresa Familiar.

"Guía para la Pequeña y Mediana empresa familiar". Ministerio de Economía, 2003.

NEUBAUER, F.; LANK, A. G. *"La Empresa Familiar: Cómo dirigir las para que perdure"*. Bilbao: Deusto, 1999.

OLTRA CLIMENT, V. *"Manual para el Estudio de la Empresa Familiar y su competitividad"*. Valencia: Vicente Oltra Climent, 1999.

NOGALES LOZANO, F. " *La continuidad de la empresa familiar*". Córdoba: Cátedra Prasa de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba, 2003.

OLIU, J. " *La Internacionalización de la Empresa Familiar*" En: " *1992 - 2004 Instituto de la Empresa Familiar. Actividades y logros en los primeros años del IEF*". Madrid: IEF, 2004. Páginas 120-125.

CONDE, L. " *La Profesionalización de la Empresa Familiar*" En: " *1992 - 2004 Instituto de la Empresa Familiar. Actividades y logros en los primeros años del IEF*". Madrid: IEF, 2004. Páginas 150-155.

PAVÓN, M. " *El Nuevo Marco Jurídico de la Empresa Familiar en España*". En: " *1992 - 2004 Instituto de la Empresa Familiar. Actividades y logros en los primeros años del IEF*". Madrid: IEF, 2004. Páginas 174-180.

Puig, C. " *Evolución del Impuesto sobre Sociedades*". En: " *1992 - 2004 Instituto de la Empresa Familiar. Actividades y logros en los primeros años del IEF*". Madrid: IEF, 2004. Páginas 114-119.

www.iefamiliar.com [consultado el 22 de marzo de 2005]

LA EMPRESA FAMILIAR FAMILIAR EN CANARIAS FAMILIARES EN CANARIAS



Gobierno de Canarias

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y HACIENDA
DIRECCIÓN GENERAL
DE PROMOCIÓN ECONÓMICA



FEDER

