

La sucesión como clave de la supervivencia empresarial

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

I. Planteamiento

Desde hace muchos años preocupa, de manera muy profunda, el tema de las empresas familiares, tanto en el ámbito científico-económico, como también en la propia realidad, no sólo de la empresa y de la familia, sino en la más amplia dimensión de la propia economía.

Las claves que preocupan desde el punto de vista de las instituciones empresariales, en términos genéricos, lo mismo que en las demás instituciones con vocación de supervivencia a largo plazo, son:

· *En primer lugar*, la supervivencia, esto es, invirtiendo los términos, reducir la mortandad empresarial, la cual es enorme y, muy en particular en la empresa familiar, lo que implica la desaparición de empresas con todo lo que ello significa de drama humano, en cuanto a las personas, pero también en cuanto al despilfarro de recursos y de potencialidades que contribuyen a resolver los múltiples problemas de nuestra sociedad.

· El problema de la «sucesión» ó «herencia» constituye uno de los elementos claves del fracaso empresarial. Y no afecta sólo al mero hecho de la «sucesión» en las empresas familiares, condicionada esta sucesión por las voluntades de determinados miembros de la familia, sino que afecta a todas las empresas en general. La supervivencia de una empresa depende de su capacidad humana para poder dirigirla y ello desde dos perspectivas:

- La capacidad que tengan sus directivos para adaptar la empresa a las situaciones rápidamente cambiantes.
- El problema de asegurar la «sucesión» de esta capacidad directiva, esto es, la disposición de personas para que puedan asumir el rol de conducir y dirigir esa empresa.

· La «sucesión» es, por tanto, la clave en las grandes empresas y en las empresas familiares. Su problemática, sin embargo, presenta diferencias muy significativas.

· Otra cuestión básica es el crecimiento y el desarrollo de la empresa, esto es, toda institución que ni crece ni se desarrolla, tiene dificultades muy profundas para poder adaptarse a las situaciones de cambio y, sobre todo, para poder asegurar su «sucesión» de manera eficiente. La empresa que no crece, muere, lo que es la consecuencia de su incapacidad de adaptación. La búsqueda de los factores que le permitan crecer constituye, sin duda, la clave del éxito de las instituciones.

Puede decirse que éstas son las claves genéricas que aseguran la supervivencia de las empresas. La clave fundamental es que la continuidad de las instituciones depende de la capacidad de asegurar de manera permanente la «sucesión», si se quiere, la «herencia» del conocimiento disponible, de la disposición de capacidades y de potenciales, así como de su utilización. No es solo una «herencia patrimonial», de activos y de pasivos, por muy relevante que ésta sea, sino que es la «herencia del conocimiento y saberes» disponibles, en la forma de hacer y plantearse los diseños empresariales.

II. La realidad empresarial: los problemas de «sucesión» (Herencia)

En un país de alto desarrollo industrial como es Alemania en los momentos actuales se da la circunstancia de que existen 365.000 empresas que no tienen «sucesión», esto es, no tienen «sucesión» desde el punto de vista señalado de la capacidad directiva, por lo que se puede perder «la herencia». Y esta «herencia» afecta, en un país como Alemania, a más de 4,5 millones de puestos de trabajo. Pero además estas empresas son clave en los procesos de competitividad económica de este país. Se trata, hoy, en gran medida, de un problema generacional de primer orden.

Esta dinámica de adaptación de las empresas es, sin duda, una de las claves fundamentales para asegurar el desarrollo empresarial, en particular, cuando se producen de manera muy concentrada los procesos de cambio generacional.

PYMES EN ALEMANIA: DINÁMICA DE ADAPTACIÓN

<input checked="" type="checkbox"/> Empresas familiares	1,5 mill. de empresas
<input checked="" type="checkbox"/> Empresas afectadas por cambio generacional	365.000 empresas
<input checked="" type="checkbox"/> Hasta el año 2000 afecta	400.000 empresas
<input checked="" type="checkbox"/> Situación de difícil “herencia”	80.000 empresas
<input checked="" type="checkbox"/> Afecta a	4.500.000 puestos de trabajo

Figura 1: Dinámica de adaptación de las empresas familiares

Si se contempla la relevancia de estas empresas en el conjunto de la economía puede apreciarse en la Figura 2 cómo estas empresas familiares producen el 85% del PIB, de la creación de riqueza del país, y que las empresas no familiares vienen contribuyendo con un 15%.

LA EMPRESA EN LA ECONOMÍA

➤ Empresas familiares	85% del PIB
➤ Empresas no familiares	15% del PIB

Figura 2: La empresa familiar en la economía

Lo mismo puede afirmarse por lo que respecta al hecho concreto de uno de los factores económicos, sociales y políticos más relevantes como es la creación de empleo. Las empresas familiares vienen a crear un 80% del empleo frente al 20% de las empresas no familiares.

LA EMPRESA EN LA CREACIÓN DE EMPLEO

➤ Empresas familiares	80%
➤ Empresas no familiares	20%

Figura 3: Creación de empleo en las empresas familiares

En la estructura empresarial española estas cifras se elevan aún más. Dentro del conjunto de la economía española el 90% de la actividad empresarial se realiza por unidades familiares y solamente un 10% de la actividad tiene lugar en empresas no familiares. Consecuentemente, la relevancia queda de manifiesto de manera muy significativa como puede apreciarse en la Figura 4.

ESTRUCTURA EMPRESARIAL ESPAÑOLA

➤ Empresas familiares	90%
➤ Empresas no familiares	10%

Figura 4: Estructura empresarial española

La peculiaridad, centrándonos en España, de esta realidad social, económica y humana, implica que el 65% de las empresas familiares no supera la primera generación, esto es, hay problemas muy serios de «*sucesión*» ó «*herencia*» y solamente en un 35% de los casos permanece la empresa en manos de la familia.

Pero solamente un 12% sobrevive a la tercera generación y, consiguientemente, el problema se centra en la falta de solución al tema «*hereditario*» o de «*sucesión*».

EMPRESA FAMILIAR Y SUCESIÓN

➤ 1ª generación desaparece/venta	65%
➤ 2ª generación permanece en la familia	35%
➤ 3ª generación sobrevive	12%

Figura 5: Empresa familiar y sucesión

Puede consiguientemente afirmarse que el 80% de todas las empresas familiares llegan a tener una duración menor de cinco años y que solo un 20% sobrevive a un período de tiempo de esta naturaleza, lo que es verdaderamente insuficiente desde el punto de vista económico para dar eficiencia a los procesos económicos, empresariales y sociales.

MORTANDAD EMPRESAS FAMILIARES

➤ Duración menor de 5 años	80%
➤ Duración superior a 5 años	20%

Figura 6: Mortandad de empresas familiares

La búsqueda de una solución de tipo «*contractual-moral*» constituye, en los últimos años, una preocupación dominante, lo que se viene definiendo como los «*protocolos familiares*». Esto es, acuerdos contractuales entre los miembros de la familia que tratan de prever los posibles conflictos.

De manera precisa, tal como se refleja en la Figura 7, se trata de resolver de manera eficiente el conflicto que surge entre actividad empresarial y familia, por un lado, y la exigencia de poder configurar esa «*capacidad directiva*», capacidad de dirección de los procesos de esas actividades compatibilizando el hecho de la propiedad y la de la misma.

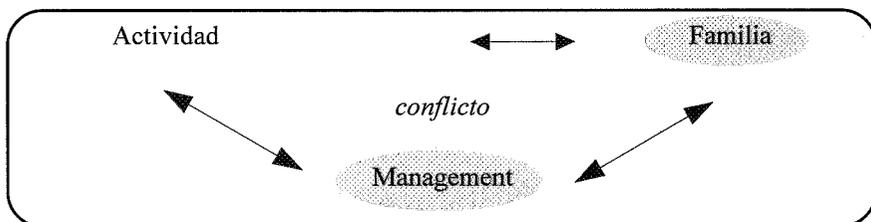


Figura 7: Conflicto entre actividad y familia

Puede, por tanto, plantearse el problema de «*sucesión*», y por ello de «*herencia*», desde la familia en relación con la actividad de la empresa; pero donde se centra la verdadera problemática, que tiene que encontrar respuesta al conflicto, es precisamente en cómo se configura y desarrolla la *capacidad de management* de estas empresas.

No puede plantearse el problema de la «*sucesión patrimonial*» y de la capacidad directiva, ambas son las claves del problema, si no se consideran las situaciones concretas en las que se encuentran estas economías empresariales:

- En primer lugar, todos los procesos económicos y sociales se encuentran en un cambio permanente, por lo que necesitan «*capacidad directiva*» para adaptarse de manera muy rápida y flexible con sus actividades a las nuevas situaciones. La frecuencia en la «*sucesión*» directiva es mayor que la «*sucesión patrimonial*».
- Lo cual exige un proceso de adaptación constante con los mínimos costes, lo que depende de la capacidad de dirección.
- Implica siempre dirigir un cambio cultural que tiene que ver precisamente con los distintos sistemas de valores que son los que conducen al conflicto o a la solución de los mismos.

III. Características principales que determinan el marco económico-social de los procesos de sucesión (Herencia)

Esta situación plantea dos categorías de problemas:

- En primer lugar, existe un problema que corresponde a la *adaptación técnico-económica de las actividades* que se encuentran dentro del marco de poder de la familia.
- En segundo lugar, afecta a los aspectos de adaptación que corresponden a la capacidad directiva, a la creación de valores que tengan respuesta a las exigencias de los procesos de cambio.

La situación cambia en los momentos actuales de manera radical dentro del contexto de una creciente globalización de la economía y de la necesidad de estas unidades empresariales de trabajar en red, lo que exige básicamente un creciente proceso de descentralización. Este proceso conlleva una nueva forma de entender el management de las actividades empresariales. Se trata de una *«capacidad directiva»* con un fuerte proceso de descentralización, mientras que por su naturaleza tradicional las actividades familiares se han concentrado, en sus primeras generaciones, en un dominio centralizado. La pertenencia a una red y la capacidad de descentralización, así como la dinámica correspondiente a esta red, obliga a una división del trabajo en cambio permanente y, consecuentemente, cada vez más, se desplaza el peso de la *«propiedad»* de la empresa familiar a la *«capacidad directiva»* o del management.

El problema de los *«protocolos»*, esto es, una solución *«contractual-moral»*, puede centrarse en la regulación de determinados aspectos formales, tanto en lo que corresponde a la propiedad como en la forma en la que el «poder» de la familia incide en el management. Existen *«protocolos»* de la más diversa naturaleza, pero lo que no pueden estos protocolos es soslayar la realidad de la nueva actividad económica en el contexto de un cambio permanente de los procesos empresariales.

Los valores dominantes en la globalización de la economía corresponden a:

· Una intensificación permanente de la *competencia*, lo que conlleva un cambio permanente en la división de trabajo y la integración de la empresa singular, familiar, en una red de relaciones que obliga a una gran dinámica para aprovechar oportunidades y riesgos. Las empresas familiares, si disponen de esa capacidad directiva, tienen una flexibilidad y capacidad de adaptación muy rápidas. Si no tienen esa capacidad directiva, sustentada por la propiedad de una familia, tendrán serias dificultades.

· El segundo valor básico en la globalización es la *cooperación* con el fin de lograr estratégicamente economías de escala, eficiencia económica y economías de diferenciación o capacidades estratégicas.

· La *autorresponsabilidad*, que implica una descentralización, constituye, sin duda, uno de los elementos vitales en esta relación «*familia-management*», diferenciando el papel de la familia, «*patrimonialmente hablando*» con respecto a la configuración del management.

· La «*seguridad*» constituye, sin duda, una de las claves fundamentales en todos los procesos económicos y sociales, pero muy en particular en los procesos de las empresas familiares y de su «*sucesión*». Una empresa que actúa en la dinámica señalada de cambio necesita una *cultura de la estabilidad*. Los protocolos familiares tratan, sin duda, de lograr «*esa cultura de estabilidad*» que garantice la continuidad patrimonial y de poder en la dinámica cambiante y, al mismo tiempo, que imprima una cultura de la competencia desde el punto de vista de la dinámica operativa.

Puede decirse que el nuevo paradigma de la actividad económica y social bajo el que tiene que centrarse todo el problema de «*sucesión*» y de «*herencia*», es, predominantemente, la disposición de capacidad directiva, esto es, de la capacidad para dirigir personas en los procesos de cambio, ya que éstos implican cambios culturales tanto de activos tangibles como de los activos intangibles.

La capacidad directiva es un activo intangible estrechamente vinculada también a la «herencia» en el sentido amplio de la palabra y no solo de la «propiedad».

La «propiedad» y, por lo tanto, la «herencia» tangible pierde cada vez más relevancia por la exigencia de la «capacidad de dirigir». Los protocolos familiares difícilmente pueden lograr, de manera anticipada, establecer criterios que resuelvan todas las situaciones posibles.

La «sucesión» en una empresa como tal es fundamentalmente lo intangible, lo que está fuertemente compartido entre propiedad y capacidad directiva. La «herencia» es, sin duda, más patrimonial, pero la «sucesión» constituye el eje central de ese valor hereditario que es el que va a transferir la capacidad de experiencia de la empresa.

IV. Los procesos de transformación de la empresa familiar

Las características que definen a la empresa familiar, en lo que afecta a su continuidad, pueden centrarse en aquellos aspectos que aseguran ese «intangible de la herencia», que es la capacidad directiva. Una de las cuestiones que se plantean, tal como se recoge en la Figura 8, es que las empresas con éxito son aquellas que han transferido la dirección a «directivos ajenos» a la familia, con todo lo que ello implica de dificultades y de problemas de coordinación. Se trata, en principio, de independizar la «sucesión directiva» de la «sucesión familiar», esto es, de diferenciar los «activos tangibles» en lo que se refiere a la herencia, de los «activos intangibles» aunque si bien ambos se encuentran estrechamente vinculados.

Además sucede que los períodos de tiempo en el cambio de la dirección de la empresa, esto es, los cambios en la «capacidad directiva», se reducen cada vez más. Es uno de los problemas fundamentales, ya que incluso dentro de una misma generación familiar que dispone del «patrimonio heredado», tienen que producirse varios cambios en las capacidades directivas, por lo que la discontinuidad es más frecuente en el hecho de la dirección de la empresa que en asegurar la «continuidad patrimonial».

Para asegurar la continuidad de la empresa se tiene que compatibilizar la sucesión en la «herencia» de lo que es tangible, en la propiedad, y lo que es la «sucesión en lo intangible», que es la dirección. Esta

CARACTERÍSTICAS DE LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

- ☑ Es un tema permanente
- ☑ Las empresas con éxito son los que transfieren la dirección a directivos ajenos a la familia
- ☑ Con lo que se independiza la sucesión directiva de la sucesión familiar (herencia)
- ☑ Los períodos en el cambio de la dirección de la empresa se reducen
- ☑ Discontinuidades más frecuentes (cambios) en la dirección de la empresa/asegurar la continuidad
- ☑ Para asegurar la continuidad de la empresa:
 - facilitar el paso de propiedad y dirección
 - recursos de dentro o de fuera de la empresa

Figura 8: Características de la continuidad de la empresa familiar

MEDIDAS PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD

- ☑ Profesionalización del management de las empresas familiares
 - *sólo un 10% tiene programas de formación interna, pero el 50% de las grandes lo tiene*
 - *formación interna y externa*
- ☑ Asegurar la continuidad de la empresa por la regulación de la herencia
 - *sólo 1/5 de las empresas lo tiene regulado*
- ☑ Asegurar la continuidad de las empresas en el contrato matrimonial

Figura 9: Medidas para asegurar la sucesión en la empresa familiar

disfuncionalidad entre ambas, ya sea por la propia esencia de la realidad económica, como por la realidad generacional, se complica o se simplifica, si coinciden o no ambos procesos de cambio.

La problemática de la «*sucesión*» o «*herencia*» tiene, sin duda, diferentes dimensiones:

- En primer lugar, hay una *dimensión directa*, real, que corresponde a las *medidas* que tienen que adoptarse para asegurar la continuidad de la empresa, que es lo que se «*hereda*», tanto patrimonialmente como desde el punto de vista de lo intangible.

- La *dimensión fiscal*. En todos los países europeos contribuyen, en medida muy amplia, a producir la discontinuidad, a interrumpir el proceso de sucesión, las enormes cargas fiscales. Que el sistema fiscal no separe las situaciones patrimoniales individuales y las que corresponden al impacto en la institución empresarial, constituye una de las claves necesarias que deben solucionarse de manera urgente.

- Existen además una serie de *dimensiones de tipo indirecto*, que como consecuencia de la continuidad o discontinuidad de la herencia, conllevan al desarrollo, o bien a dificultar que la empresa permanezca como herencia en la familia.

- Aquí vamos a centrarnos fundamentalmente en el primer grupo de medidas, que son las que corresponden a la realidad de la herencia, en torno a la continuidad del proceso empresarial.

Solamente un 20% de las empresas tienen regulada la continuidad de la empresa a través de una «*regulación de la herencia*», de «*protocolos*» en sus diferentes concepciones, de manera que dispongan de un marco jurídico contractual en el que se trata de afianzar el proceso de aseguramiento de la herencia. En lo que respecta al *hecho matrimonial* solamente un 40% de las empresas lo tienen regulado desde la perspectiva de la continuidad de las empresas y, consiguientemente, de la posibilidad de proceder de manera que se asegure su continuidad.

Una de las características fundamentales para asegurar la continuidad de la empresa es, sin embargo, el hecho concreto de la «*profesionalización del management*» de las empresas familiares. Y aquí es donde surge una de las grandes dificultades, tal como lo demuestran tanto la experiencia española como la centroeuropea. Se trata de las dificultades de profesionalización de los directivos, en particular, dentro de un contexto de alto nivel para empresas familiares grandes y las dificultades de esa integración en el contexto de la «*herencia patrimonialista*». A lo que se añade que sólo un 10% de las empresas familiares pequeñas tienen programas de formación interna, mientras que lo disponen en un 50% de las grandes que no son familiares.

La clave básica para asegurar la continuidad de la «*herencia*» es, sin duda, la disposición de personal directivo a través de los Consejos, bien sea el de Administración, o de un Consejo de asesoramiento, a través de Fundaciones, entre otros.

Debiera señalarse que el éxito depende de la identificación de los directivos con la empresa para que se asegure su continuidad y con ello el hecho de que la «*herencia patrimonialista*» de la familia permanezca en la misma. La familia es uno de los grupos de intereses y, consecuentemente, debe contemplar también la existencia de otros grupos a los que afecta de manera directa el desarrollo de la empresa.

Hay una frase muy concreta que puede confirmarse: cuando se «*muere la empresa familiar*» y se desarrolla la «*empresa*», en su dimensión de actividad, es cuando se asegura la continuidad.

Hay tres características que debieran considerarse a los efectos de lograr la continuidad:

- Es conveniente crear un *Consejo* sobre la base de personalidades que asegure la continuidad estratégica de la empresa. Estos *Consejos*, que son órganos no ejecutivos, pero determinantes en el comportamiento ejecutivo, constituyen el puente entre la «*dimensión patrimonialista*» de la familia y la «*dimensión de la empresa*» como institución socio-económica. Este *interface* entre patrimonio y actividad empresarial es uno de los que constituye una garantía básica. Frecuentemente adopta las formas de fundaciones.

· En segundo lugar, debe cuidarse que los directivos no se seleccionen solamente entre los miembros de la familia, sino que habrá que buscar aquellas personas más competentes dentro del contexto de las necesidades directivas, ya que una de las grandes desventajas de la empresa familiar es que no tiene fácil acceso al «*mercado de trabajo de directivos*», en la medida en la que lo tiene la empresa grande.

Esta realidad se percibe permanentemente. Es quizás uno de los problemas más significativos en la «*sucesión*» en las empresas familiares. Como ya se ha señalado anteriormente el hecho «*sucesorio*» es mucho más frecuente en el ámbito directivo que en el ámbito patrimonial, por lo que la dificultad puede surgir de forma particular cuando coinciden en el tiempo ambos momentos de cambio.

Otra de las medidas para la continuidad de la empresa familiar es que los directivos participen también en el capital de la empresa, de manera que se vean involucrados en la actividad económica y que constituya, por tanto, la empresa familiar un mercado mixto de trabajo y capital para el directivo. Esto es lo que tratan de desarrollar en gran medida los bancos.

Una de las mayores dificultades en el aseguramiento de la «*continuidad*» en la empresa familiar se refiere principalmente a la dificultad o al retraso en descubrir a tiempo las crisis empresariales. Por muy diversos motivos, muy en particular de orden familiar, se retrasa la captación de esa situación, o se ignoran las soluciones posibles como consecuencia de valoraciones distintas al hecho económico-social de una empresa, y que por motivos de orden familiar, tratan de ser superados para no generar una crisis, por una parte, en la actividad empresarial y, por la otra, una crisis en el contexto de la familia. La separación de las crisis empresariales de las crisis financieras que pudieran producirse en el grupo familiar es, sin duda, uno de los aspectos más importantes.

Pero además, como anteriormente se ha señalado, el Estado constituye, sin duda, el «*socio*» principal de una empresa familiar a la hora de incidir sobre la viabilidad de la «*herencia*» y, consecuentemente, sobre la decisión. Hay países en que se llega hasta un 80% de carga fiscal.

V. Las claves fundamentales de la «herencia» para el éxito de la empresa familiar

La empresa familiar, como casi toda la empresa media y pequeña, constituye, como anteriormente se ha señalado, una de las claves fundamentales del éxito de una economía y la solución a la capacidad de la misma para lograr una mayor eficiencia en la creación de empleo. La experiencia demuestra que se dan tres características que definen el éxito de estas empresas:

- Se necesita una *capacidad directiva fuerte*, esto es, con capacidad de decisión fuertemente arraigada que establezca *objetivos ambiciosos*. Esto exige personalidades muy definidas al frente de la compañía y, consecuentemente, no puede verse debilitado por procesos de orden familiar.

- El éxito de las empresas familiares, como el de todas las empresas medias y pequeñas, depende básicamente de si es capaz de generar una *innovación* continua, esto es, un proceso permanente de cambio merced a la flexibilidad que le dota su tamaño y su cercanía al capital y al mercado.

- Debe apoyarse en sus propias fuerzas, esto es, una empresa familiar nace con una determinada vocación específica, desarrolla sus medios financieros sobre la base de una autofinanciación y de su propia capacidad tecnológica y, consecuentemente, tiene una mayor cercanía tanto a la realidad de los procesos técnico-económicos como al financiero.

- El personal de una empresa familiar tiene que estar muy bien seleccionado y motivado, así como fuertemente identificado con el hecho concreto de esa dimensión familiar, en cuanto a compaginar los diferentes grupos de intereses. Es una configuración muy específica de *stakeholders*.

- El éxito depende, y es precisamente su punto fuerte, la proximidad al cliente. Este hecho de la cercanía al cliente implica un tipo de

directivo fuertemente orientado a la línea, lejano de estructuras *staff*, típico de compañías grandes, y es, a su vez, uno de sus factores fundamentales.

- Precisa de una orientación global, quiere decir, que una empresa familiar no debe ser una empresa «local», sino que a través de sus ventajas competitivas debe «globalizar» las mismas y, por tanto, la idea de globalización presiona de manera muy fuerte en las empresas familiares restringiendo a nivel mundial su actividad a aspectos concretos, en los que tiene importantes ventajas competitivas.

Las características del *management* de una empresa de tipo familiar implican, por tanto, diferencias relevantes con respecto al management de una gran empresa, con sus grandes ventajas. La sucesión es viable si se resuelven eficientemente los aspectos que conciernen a la «*sucesión hereditaria patrimonialista*» y la sucesión, en permanente cambio, de la «*capacidad directiva*».

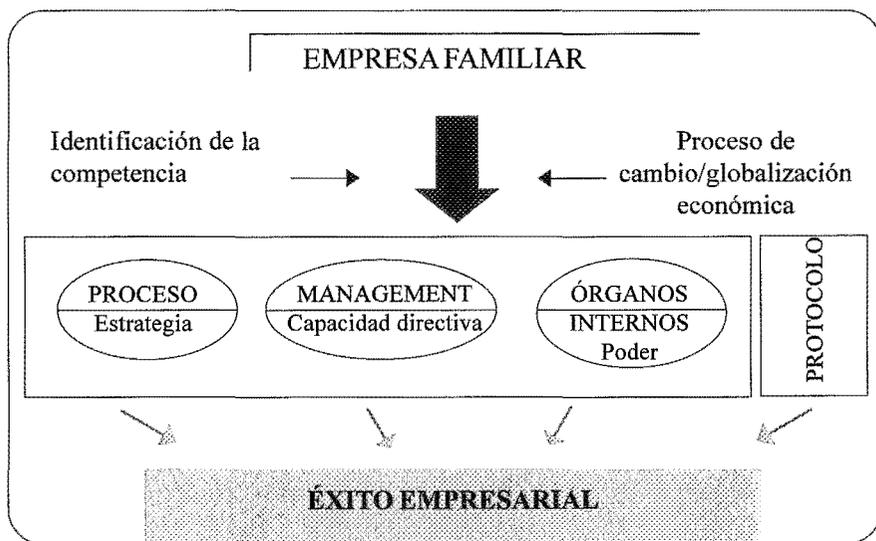


Figura 10. La dimensión corporativa de la empresa familiar

El éxito de una empresa familiar depende, por consiguiente, de la estrategia de adaptación al proceso, por un lado y, por el otro, del entramado que viene definiendo el órgano de gobierno que son los protocolos. Entre ambos, entre la actividad y el protocolo, entre la «familia» y el «management», es donde se configura la elección de la capacidad directiva. Aquí se encuentra el éxito o fracaso en la sucesión familiar y, por tanto, en la disposición de la herencia.

La política empresarial deberá centrarse en los aspectos siguientes:

- En primer lugar, el *liderazgo de productos propios*. La empresa familiar tiene una caracterización específica y su «herencia» constituye, sin duda, sus prestaciones, sus productos y servicios que es con la que su fundador inicia, desarrolla y la identifica. Es difícil concebir una evolución de una empresa familiar específica hacia otros ámbitos de identificación corporativa.

- En segundo lugar, las empresas familiares deben actuar a nivel mundial, globalizado, pero deben centrarse básicamente en las competencias básicas de que disponen.

- En tercer lugar, la identificación de la empresa familiar, lo mismo que la empresa media y pequeña, con productos concretos y especializados, y no en la dispersión, constituye otra característica básica del conjunto dominante de este tipo de empresas.

- Una de sus mayores capacidades se refleja en la labor pionera tanto en el producto como en las técnicas, y esto es lo que ha llevado a estas empresas a constituirse en líderes con éxito en muchas de las áreas.

- La proximidad al cliente, la integración del cliente en el trato personal de la «familia», significa, sin duda, uno de sus puntos fuertes desde el punto de vista de fidelización de clientes y de proximidad a las necesidades del mismo y del mercado.

· Otra de las claves fundamentales es el desarrollo de una cultura empresarial específica que motive al personal con su integración en ese proyecto. Esto sucede, en alguno de los casos, durante la época del fundador. Y es, sin duda, una clave muy importante de vinculación, lo que puede ocasionar, al mismo tiempo, dificultades profesionales para la integración del directivo y también para su integración en esa cultura. El estilo de dirección integrador, con una fuerte referencia a los recursos humanos, constituye una de las características fundamentales del éxito de estas empresas.

VI. Conclusiones

En las economías modernas, caracterizadas por una fuerte división del trabajo, juega la empresa familiar un papel relevante. El éxito o fracaso de las economías, la estabilidad social y el desarrollo de un país, depende del éxito o fracaso de las empresas familiares, ya que su contribución está fuertemente dispersa, con una alta diversificación de riesgos para la economía y con una gran presencia de vanguardia en el desarrollo de muchas de esas actividades.

El peso de la empresa familiar en todas las economías occidentales, en particular en Europa, es altamente relevante, sin embargo, también el riesgo es muy alto en cuanto a la posible supervivencia, ya que la mortalidad se manifiesta permanentemente por muy diversas causas. No funciona un «mercado» de empresas familiares.

El problema de *«herencia»*, dentro de los procesos de las empresas familiares, afecta a dos dimensiones estrechamente vinculadas entre sí: la *«sucesión patrimonial»* y la *«sucesión directiva»* en la actividad empresarial. Los momentos temporales de estas sucesiones no suelen coincidir.

En la primera fase de la creación de una empresa familiar, y que haya superado los primeros cinco años, con lo que se va consolidando su supervivencia, implica necesariamente la pérdida o disminución del «poder patrimonial» y un mayor desarrollo de la «capacidad directiva». Esa pérdida de poder «patrimonial» viene reflejándose, cada vez más, en la regulación en términos de los *«protocolos familiares»*, regulando el proce-

so que afecta a la interdependencia entre patrimonio y actividad empresarial. Lo cual tiene su realidad en la designación y desarrollo de la capacidad directiva.

Es un verdadero problema que los Estados no sean capaces de asumir, en su política fiscal, una visión más clara del papel de las empresas familiares. Ellos son los primeros que valoran exclusivamente esa dimensión patrimonial, como si ésta fuera el único factor determinante del éxito de la empresa. La fuerte penalización existente contribuye, sin duda, a una incidencia muy negativa en la capacidad de supervivencia y en la continuidad de la empresa.

La empresa familiar dispone de características muy específicas, tanto en cuanto a sus prestaciones, relaciones con clientes y todo lo que concierne a la forma de realizar el management específico de esas empresas. Por ello se trata de definir cómo se puede institucionalizar, para aquellas empresas que realizan prestaciones punteras y que tienen capacidad de supervivencia por su actividad, el que aseguren su continuidad a través de instituciones de *interface*, tales como fundaciones u órganos de control entre patrimonio y actividad empresarial. Se trata de adecuar, por un lado, la dinámica de la capacidad directiva y, por otro, el mantenimiento de la dimensión familiar que da respuesta, al menos en los momentos pioneros de la empresa, a esa singularidad de la misma. La afirmación de que en el transcurso del tiempo «*muere*» la empresa familiar y nace y se desarrolla «la empresa», en el sentido de la actividad económica, constituye, sin duda, una afirmación importante y realista.

La empresa familiar procede, en una primera etapa, del pionero que genera ese elemento básico, peculiar de supervivencia vital, para luego proceder a su desarrollo, lo que exige nuevas formas de capacidad directiva, por lo que se precisa de una regulación de las relaciones entre la «*herencia patrimonial*» y la «*herencia empresarial*». Esta última debe entenderse en el sentido de la capacidad de prestaciones y productos que involucra a millones de puestos de trabajo y a una utilización eficiente de la riqueza. Lo que importa, al propio tiempo, en la dinámica de la economía, en su competencia y también en el propio mantenimiento en una sociedad abierta.

Bibliografía

- ARBEITSKREIS. 1985. Unternehmensnachfolge des Instituts der Wirtschaftsprüfer (ed.) *Gestaltung zur Unternehmensfortführung-Die Stiftung*, Düsseldorf.
- ALBACH, H. 1987. «Geburt und Tod von Unternehmen», *IfM Materialien*, núm 55, Bonn.
- ALBACH, H., FREUND, W. 1989. *Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Massnahmen*, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- BECHTLE, CH. 1983. *Die Sicherung der Führungsfolge in der Familienunternehmung*, St. Gallen, tesis Doctoral
- CLEMENT, M., LIFFIN, TH., VANINI, S. 1998. «¿Es el rol del empresario pionero un factor de éxito para la empresa?», *RIDE num. 3*, septiembre, pp. 337-361.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. 1998. «Impacto de la globalización en los nuevos diseños empresariales», *Working Paper*, núm. 246, Alcalá de Henares.
- GAUGLER, E. 1984. *Firmenbeiräte mittelständischer Unternehmen*, Mannheim
- MAUCHER, H. 1996. «El arte de dirigir la empresa», *Working Paper núm 233*, IDOE, Alcalá de Henares.
- PÜMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S. 1990. *Dinámica Empresarial – Una nueva cultura para el éxito de la empresa*, Madrid.
- SCHRADER, ST., LÜTHJE, CH. 1998. «El cese de altos directivos en las empresas. Un análisis empírico», *RIDE, núm. 3*, septiembre, pp. 229-325.
- SIMON, H. 1997. *Líderes en la sombra*, Barcelona.