

# PYME FAMILIAR

PUENTE AL FUTURO



**PYME FAMILIAR EN ESPAÑA  
2007-2008**



# PYME FAMILIAR

PUENTE AL FUTURO



**PYME FAMILIAR EN ESPAÑA  
2007-2008**

© **Cámaras de Comercio**

Diseño y preimpresión:  
**print A porter. Comunicación, S.L.**  
Salvador Alonso, 12. 28019 Madrid

Impresión:  
**Imprenta Modelo, S.L.**

Depósito Legal: M-59162-2008



# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
2.1	Programa Pyme Familiar - Puente al Futuro	9
2.2	Objetivos del Programa	11
2.3	¿Qué es una Empresa Familiar?	11
<b>3</b>	<b>LA REALIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR. ANÁLISIS COMPARATIVO</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>TRATAMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EUROPA</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DEL ESTUDIO</b>	<b>21</b>
5.1	Características generales de la muestra de participantes	24
5.2	Crecimiento de la Empresa Familiar	32
5.3	Herramientas de Gestión	34
5.4	Planificación jurídica y fiscal	37
5.5	El protocolo familiar	40
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>POSIBLES ÁREAS DE ACTUACIÓN PARA EL SECTOR</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>55</b>
	Anexo 1: Metodología del Estudio	55
	Anexo 2: Requisitos de participación	63
	Anexo 3: Cuestionario autodiagnóstico	65





# PRESENTACIÓN

La Empresa Familiar añade a la realidad general de la economía unas características y problemas que hacen más compleja su situación. Esto, probablemente, explica parte de su tasa de mortandad, más acentuada que en el resto de sociedades.

Conseguir perpetuar la empresa a través del tiempo y de las distintas generaciones, supone un gran esfuerzo y dedicación. A esto se une la necesidad de que los responsables de las Empresas Familiares tomen decisiones con la suficiente antelación con el objetivo de lograr una planificación de futuro que garantice el proyecto empresarial y familiar.

Afrontar con responsabilidad las necesidades sucesorias hace aumentar el número de empresas que consiguen con éxito el paso generacional. De esta forma se mantiene el convencimiento de que la Empresa Familiar es un agente clave en el desarrollo territorial y económico de nuestro país.

Las Cámaras de Comercio han desarrollado el Programa Pyme Familiar-Puente al Futuro, con el apoyo económico del Fondo Social Europeo, cuyo objetivo es apoyar y sensibilizar a esas empresas en su desarrollo y cambio generacional. La información y experiencias facilitadas por los participantes en el Proyecto se recopila y presenta en esta obra que sirve de referencia para la realidad actual de este tipo de empresas en España.



PYME FAMILIAR EN ESPAÑA  
2007-2008



# INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares tienen un peso específico muy significativo en la economía de los países desarrollados, de hecho, en las de libre mercado, las empresas familiares constituyen uno de los principales motores de la actividad económica y se erigen como uno de los principales agentes de creación de riqueza.

En España, el número de empresas familiares supera los dos millones, que generan entre un 65% y un 70% del Producto Interior Bruto (PIB) y, aproximadamente, el 75% del empleo, con cerca de nueve millones de trabajadores, de los cuáles más de un millón y medio son autónomos<sup>1</sup>.

Estudios más recientes como los elaborados por el Instituto de Empresa Familiar, estiman que actualmente hay más de 2,8 millones de empresas familiares en España, que representan el 75% del empleo privado, empleando a más de 13,5 millones de trabajadores y cuya facturación total equivale al 70% del PIB español.

Este colectivo se enfrenta a los retos relacionados con las problemáticas comunes a otro tipo de empresas, pero también específicos derivados de sus características particulares: la sucesión y lograr un nivel adecuado de armonía entre familia y empresa. Estas particularidades están provocando una importante reducción de su número.

Las Pymes Familiares cuentan con una serie de características culturales marcadas por la tradición y por un alto nivel de compromiso por parte de los familiares gestores.

En su primera generación, la gran mayoría de las empresas funcionan bajo un estilo de dirección paternalista, dependiendo en gran medida del fundador, de sus conocimientos, de sus habilidades de gestión, de su prestigio entre clientes y proveedores, de su autoridad dentro de la familia y dentro de la empresa.

Estos aspectos, que son un valor en el momento del emprendimiento, son una fuente de riesgo en las etapas de crecimiento y sucesión. El solapamiento entre empresa y familia conlleva una problemática específica que amenaza frecuentemente la continuidad de la Empresa Familiar:

---

<sup>1</sup> Fuente Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME). Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar. Septiembre de 2003.

conflictos en el seno de la familia, incapacidad de buscar o formar un sucesor apropiado, problemas financieros, deficiencias en la gestión, etc.

Para solventar estos riesgos y garantizar la continuidad y crecimiento de la empresa, es necesaria la profesionalización de su gestión y el establecimiento de una serie de instrumentos para asegurar que el relevo generacional se desarrolla de forma adecuada.

Por todo ello, las Cámaras y el Consejo Superior de Cámaras pusieron en marcha el programa **“Pyme Familiar - Puente al Futuro”**, en cuyo marco, se ha elaborado el presente estudio con el que se pretende contribuir a profundizar en el conocimiento de la realidad de la Empresa Familiar y, concretamente, en aquellos aspectos directamente relacionados con la mejora de la competitividad, el crecimiento y las perspectivas de continuidad de dichas empresas.

La elaboración del mismo, se ha realizado a partir de los datos proporcionados por las empresas que participaron en los talleres interactivos que se desarrollaron en el marco de dicho Programa.

El análisis de la información recabada resultará de vital interés para el diseño de políticas por parte de las Cámaras de Comercio dirigidas a mejorar la actuación de la Pyme Familiar.

## 2.1 PROGRAMA PYME FAMILIAR - PUENTE AL FUTURO

Este proyecto fue aprobado por las instancias europeas, en el marco del Programa Operativo Iniciativa Empresarial y Formación Continua, para su desarrollo en territorios pertenecientes a *Objetivos 1 y 3* y **está cofinanciado por el Fondo Social Europeo, las Cámaras de Comercio y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España.**

El Consejo fue reconocido como beneficiario final de la ayuda FSE y, por tanto, como organismo promotor, gestor y de control frente a la **Unidad Administradora del Fondo Social Europeo** en España (**UAFSE**).

A su vez, las **Cámaras de Comercio** constituyeron los órganos de ejecución directa en los territorios de intervención y órganos de coordinación de las actuaciones en sus zonas de referencia<sup>2</sup>.

### 2.1.1 Operativa

Las acciones desarrolladas en el marco de dicho Programa se han dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas familiares<sup>3</sup> y han sido las siguientes:

- ❖ Diseño e impartición de **talleres Interactivos**: Se han realizado 129 talleres, de 8 horas de duración, con una participación de 1.095 empresas familiares.
- ❖ Diseño de una **herramienta específica (una Guía con autodiagnóstico interactivo)** de apoyo a la planificación de procesos de sucesión y mejora de la relación familia-empresa.
- ❖ Elaboración del presente **estudio sobre la situación de la Empresa Familiar en España.**

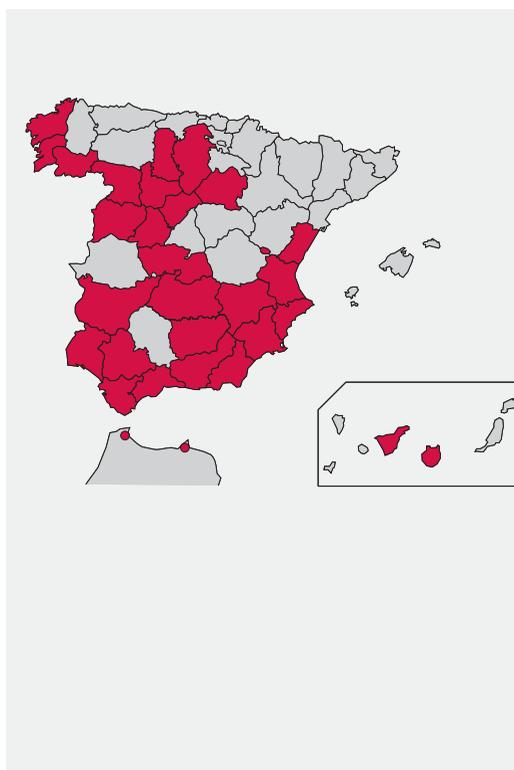
PYME FAMILIAR EN ESPAÑA  
2007-2008

## 2.1.2 Cámaras participantes

En la siguiente tabla se resumen los datos de participación de las Cámaras de Comercio, clasificadas según la zona de referencia del FSE y a la Comunidad Autónoma a la que pertenecen. También recoge el número de talleres ejecutados y el número total de autodiagnósticos procesados.

**Tabla 1: Cámaras de Comercio ubicadas en Zona Objetivo 1 (FSE)**

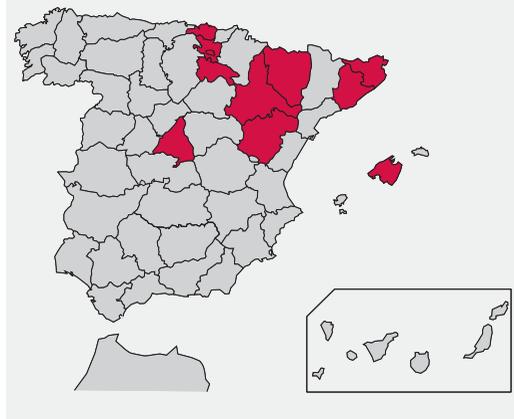
Comunidad Autónoma	Cámaras	Talleres ejecutados	Nº de auto-diagnósticos
Andalucía	Almería, Andújar, Cádiz, C. Gibraltar, Granada, Huelva, Jaén, Iñeres, Málaga, Sevilla	27	262
Asturias	Avilés, Gijón, Oviedo	7	67
Canarias	Las Palmas, Tenerife	7	49
Castilla-La Mancha	Albacete, Ciudad Real, Toledo	5 5	31 31
Castilla y León	Ávila, Burgos, Miranda de Ebro, Palencia, Salamanca, Segovia, Soria, Valladolid, Zamora	15	121
Extremadura	Badajoz	3	25
Ceuta	Ceuta	1	3
Galicia	A Coruña, Orense, Pontevedra, Villagarcía de Arousa	8	74
Murcia	Cartagena	2	22
Melilla	Melilla	1	13
Comunidad Valenciana	Alicante, Castellón, Orihuela, Valencia	10	84
<b>TOTAL</b>		<b>86</b>	<b>751</b>



Cámaras participantes en el Programa Pyme Familiar - Puente al Futuro ubicadas en zona Objetivo 1 (FSE).

**Tabla 1: Cámaras de Comercio ubicadas en Zona Objetivo 3 (FSE)**

Comunidad Autónoma	Cámaras	Talleres ejecutados	Nº de auto-diagnósticos
Aragón	Huesca, Teruel, Zaragoza	10	70
Baleares	Palma de Mallorca	3	19
Cataluña	Gerona, Sabadell	4	29
La Rioja	La Rioja	1	9
Madrid	Madrid	16	130
País Vasco	Álava, Bilbao, Guipúzcoa	9	87
<b>TOTAL</b>		<b>43</b>	<b>344</b>



Cámaras participantes en el Programa Pyme Familiar - Puente al Futuro ubicadas en zona Objetivo 3 (FSE).

## 2.2 OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Los objetivos generales del Programa *Pyme Familiar - Puente al Futuro* fueron los siguientes:

### Generales

- ❖ **Sensibilizar, apoyar y orientar a las Pymes Familiares** en la superación de los obstáculos específicos que impiden un cambio generacional ágil y fluido en lo referente a sucesión, liderazgo y gestión de las Pymes.
- ❖ **Contribuir a favorecer la continuidad de la Empresa Familiar** fundamentada en una empresa sana y una familia unida y una vocación de crecimiento sostenible y de transmisión generacional.

### Específicos

- ❖ **Realizar Talleres interactivos** con el fin de iniciar a los responsables de las Pymes Familiares en metodologías, instrumentos y herramientas de mejora de las relaciones familia-empresa así como en las de sucesión, gestión y liderazgo. En el desarrollo de dichos talleres, se ha tenido en cuenta el principio de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y se ha fomentado el acercamiento de las Pymes Familiares a la Sociedad de la Información al utilizar, como soporte de las metodologías empleadas, CD's interactivos de manejo obligado en las sesiones formativas.

## 2.3 ¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

Son numerosos los documentos y estudios que hasta la fecha se han elaborado sobre esta materia y, a pesar de ello, no existe una definición precisa del concepto de Empresa Familiar.

De hecho, existen muchas definiciones que tratan de delimitar esta realidad empresarial, si bien la mayoría de ellas coinciden en que la Empresa Familiar ha de reunir dos requisitos básicos, que son:

- ❖ Que la familia (uno o varios grupos familiares) ejerza el control político y económico de la empresa y donde algún miembro de la misma participe en los órganos de Administración.
- ❖ Que exista vocación de continuidad dentro del grupo familiar.

En el marco del Programa *Pyme Familiar - Puente al Futuro*, se entiende por Empresa Familiar **aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal es la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma.**

Una vez introducido el concepto de Empresa Familiar, conviene destacar nuevamente que en el Programa han participado micro, pequeñas y medianas empresas familiares<sup>4</sup> con domicilio social en las zonas de *Objetivo 1* y *3* del Fondo Social Europeo.

<sup>4</sup>En el anexo 2 del presente documento se recogen los requisitos de participación en el Programa *Pyme Familiar - Puente al Futuro*.





# LA REALIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR. ANÁLISIS COMPARATIVO

Con el objetivo de conocer el posicionamiento de la Empresa Familiar española con respecto al entorno socioeconómico actual, se ha recopilado información –a partir de la consulta de fuentes de información<sup>5</sup> externa– sobre algunas variables de interés relacionadas con la Empresa Familiar en España, Europa y Estados Unidos.

Se presentan a continuación, los principales resultados que van a ser tratados a lo largo del presente capítulo, en cada uno de los ámbitos geográficos objeto de comparación.

**La Empresa Familiar en España cuenta con más de dos millones de empresas que aportan el 70% del PIB y de las exportaciones, así como aproximadamente el 75% de los puestos de trabajo generados por el sector privado. Sin embargo, solo el 25% alcanza la segunda generación y únicamente el 9% la tercera, lo que indica que los procesos de transición generacional son el Talón de Aquiles de la Empresa Familiar.**

**En la Unión Europea hay aproximadamente 17 millones de Empresas Familiares, con una contribución al tejido productivo de en torno al 74% y del 65% al Producto Interior Bruto. El 40% de las ellas logra sobrevivir la transición de primera a segunda generación, y del 10% a 15% alcanzan la 3ª generación.**

**Las Empresas Familiares norteamericanas constituyen entre el 80% y el 90% del tejido empresarial, representando en torno al 50% del PIB y el 60% del empleo<sup>6</sup>. Asimismo, el 37% de los integrantes de la lista Fortune 500<sup>7</sup> son Empresas Familiares.**

<sup>5</sup> Fuentes consultadas: Instituto de la Empresa Familiar (IEF). European Group of Owner Managed and Family Enterprises (GEEF). Consultores de Empresas Familiares (UNILCO). Family Firm Institute (FFI). Centro de Promoción para el Desarrollo de la Empresa Familiar (CEPRODEF).

<sup>6</sup> Según datos del Harvard Business School.

<sup>7</sup> La Lista Fortune 500, publicada por la Revista Fortune, clasifica a las mayores compañías de Estados Unidos de acuerdo con sus ingresos anuales.

## LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL TEJIDO EMPRESARIAL

### Porcentaje de empresas familiares sobre el total

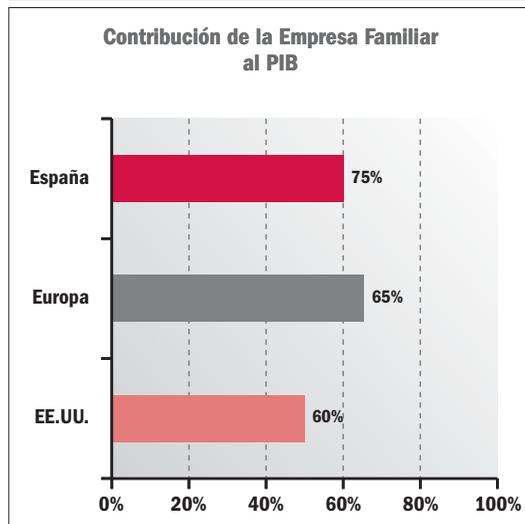
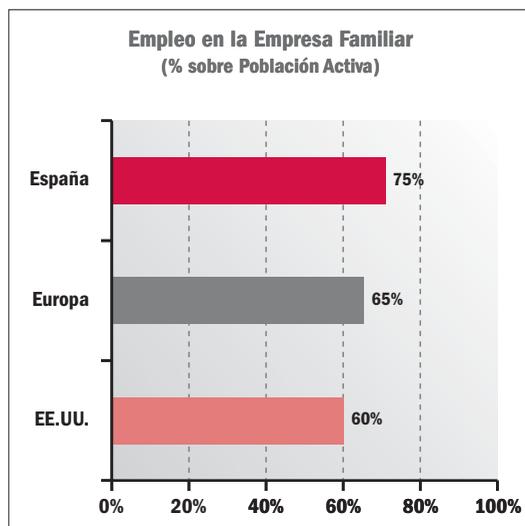
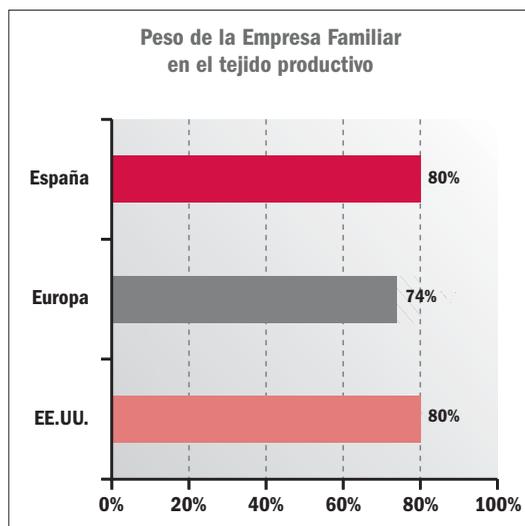
- ❖ Las empresas familiares representan aproximadamente 2/3 del total mundial.
- ❖ Constituyen el 80% del tejido empresarial **norteamericano y español**, frente al 74% del tejido empresarial  **europeo**.
- ❖ En la actualidad, Europa cuenta con 17 de millones de empresas familiares, de las cuáles dos millones son españolas.

### Empleo en la Empresa Familiar

- ❖ Su importante número hace que constituyan una de las principales fuentes de empleo:
- ❖ Las empresas familiares españolas emplean a 13,5 millones de trabajadores. Esta cifra supone aproximadamente el 75% del empleo privado.
- ❖ En Europa, las empresas familiares ocupan a 100 millones de trabajadores.
- ❖ La contribución al empleo de las empresas familiares estadounidenses es inferior y supone el 60% de la población activa.

### Contribución de la Empresa Familiar al Producto Interior Bruto (PIB)

- ❖ La facturación de las Empresas familiares representa:
  - ❖ El 70% del PIB en España
  - ❖ el 65% del PIB en Europa
  - ❖ el 50% del PIB en Estados Unidos
- ❖ En **España**, el 17% de las 1.000 compañías más grandes son empresas familiares.
- ❖ El 25% de las 100 primeras empresas de la  **Unión Europea** son familiares.
- ❖ El 37% de las empresas **norteamericanas** incluidas en la lista Fortune son familiares.

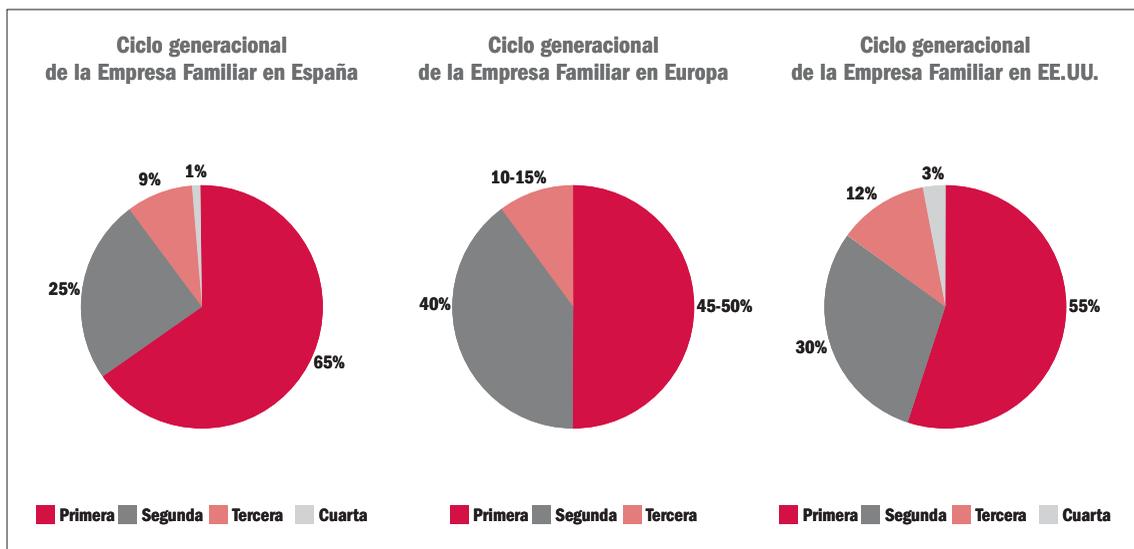


## CICLO GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La **transición generacional** es uno de los principales retos a los que han de enfrentarse las Empresas Familiares e influye, de forma determinante, en la supervivencia y continuidad de las mismas.

Como muestra de dicha afirmación basta con observar los siguientes gráficos, que presentan la distribución de empresas familiares por generación en la que se encuentran, para cada una de las zonas.

En este sentido, apenas el 15% de ellas –en el mejor de los casos– se encuentran en la tercera o cuarta generación, siendo muy bajo el que se encuentran en esta última. (1% en España y 3% en Estados Unidos).



## ENFOQUE DE LA SUCESIÓN

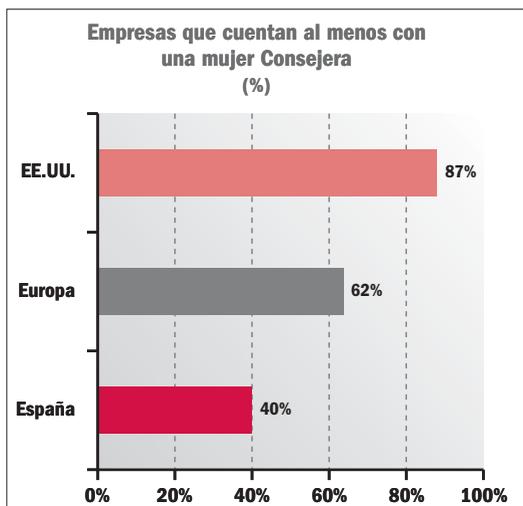
Se muestran a continuación algunos datos interesantes sobre el enfoque de la sucesión para cada una de las zonas objeto de comparación:

España	Europa	EE.UU.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El 50% no tiene definido un plan de sucesión.</li> <li>✓ El 74% cree que hay un líder en la siguiente generación.</li> <li>✓ 74% de los miembros familiares incorporados a la empresa lo han hecho sin requisito previo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1,5 millones de empresas podrían desaparecer en Europa por falta de preparación de la sucesión.</li> <li>✓ Únicamente el 20% de las empresas familiares que desaparecen es debido a causas inherentes al negocio.</li> <li>✓ El 75% de las empresas tienen reglas informales o no tienen reglas en el proceso de sucesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ EL 85% de las empresas que ha definido un sucesor, indican que será un familiar.</li> <li>✓ EL 60% es optimista con respecto al futuro de la empresa.</li> </ul>

## PRESENCIA DE LA MUJER EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

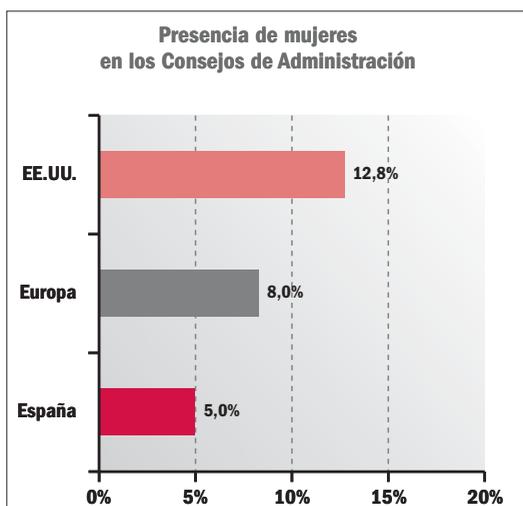
### Empresas con mujeres en los Consejos de Administración

- ❖ Europa y Estados Unidos<sup>8</sup> registran valores para este indicador del 62% y 87%, respectivamente.
- ❖ El 40% de las mayores empresas españolas cuentan con al menos una mujer en su Consejo de Administración<sup>9</sup>. Por distribución geográfica, el 60% de dichas empresas se encuentran en Madrid y el 18% en Barcelona.



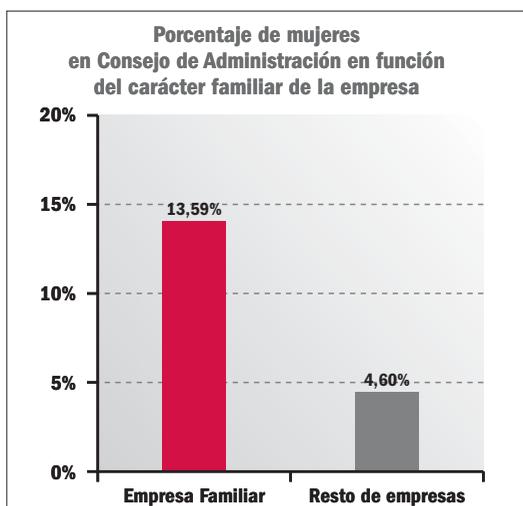
### Porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración

- ❖ Estados Unidos, con un 12,8%, se encuentra entre los países con valores más altos para dicho indicador<sup>10</sup>.
- ❖ España, con un 5% de representación de la mujer en los Consejos de Administración, se encuentra por detrás de la media europea (8%)<sup>11</sup>.



### Porcentaje de mujeres en Consejos de Administración de Empresas Familiares

- ❖ Las mujeres aparecen con más frecuencia en los Consejos de Administración de las empresas familiares españolas. (13,59% vs 4,60%)<sup>12</sup>.
- ❖ Las familias propietarias presionan para que las mujeres, miembros de esa familia, sean nombradas para esos cargos.



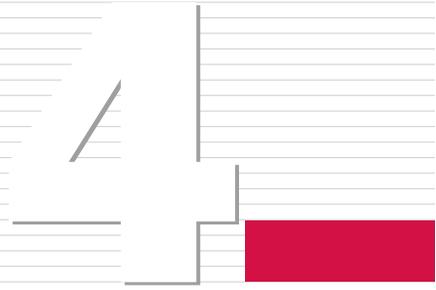
<sup>8</sup> Según el estudio encargado por Corporate Women Directors internacional. Publicado en julio de 2002.

<sup>9</sup> Fuente: European Professional Women's Network (EPWN). Abril de 2004. (Datos de España y Europa).

<sup>10</sup> Fuente: EIRIS. Marzo de 2004.

<sup>11</sup> Fuente: European Professional Women's Network (EPWN). Abril de 2004. (Datos de España y Europa).

<sup>12</sup> Fuente: Análisis de la presencia de la mujer en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas. Fundación de las Cajas de Ahorros. 2003.



# TRATAMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EUROPA

Las empresas familiares son una parte sustancial del actual tejido empresarial europeo, y desempeñan un papel de gran importancia en la fortaleza y dinamismo de la economía europea. La Comisión Europea, está desarrollando acciones específicas e iniciativas a favor de este colectivo, especialmente dirigidas a las pequeñas y medianas empresas.

Después de mucho tiempo disponemos de una definición oficial de Empresa Familiar aprobada por las dos principales instituciones internacionales representantes de la misma. Dicha definición fue aprobada en Bruselas el pasado 27 de marzo de 2008 por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Family Business Network<sup>13</sup> (FBN) el 7 de abril.

“Una compañía, tenga el tamaño que tenga, **es Empresa Familiar** si:

1. La **mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia** que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. La mayoría de los votos **puede ser directa o indirecta**<sup>14</sup>,
3. Al menos un representante de la familia o pariente **participa en la gestión** o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes **poseen el 25% de los derechos de voto** a los que da derecho el capital social.<sup>15</sup>

Esta definición es más flexible y abierta que la utilizada para la elaboración del presente estudio –ver sección 2.3–, puesto que es suficiente que algún familiar participe en la gestión no siendo necesario tener el control de la dirección. Este hecho, unido a la disminución de las exigencias

<sup>13</sup> El Family Business Network (FBN) es una organización sin ánimo de lucro, creada en 1990, dedicada a incrementar la calidad del liderazgo y la gestión de las empresas familiares en todo el mundo.

<sup>14</sup> La mayoría de los votos de la Junta de Accionistas puede ser directa o indirecta, con titularidad propia o a través de otras empresas cuyos propietarios sean familiares.

<sup>15</sup> Nota aclaratoria: Una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

en cuanto a derechos de voto –25% frente a más del 50%– en las empresas cotizadas, conllevará, presumiblemente, que se manejen unas cifras de Empresas Familiares más elevadas en comparación con las que se venían registrando hasta la fecha.

Una vez establecido el contexto de aplicación de la política europea en esta materia, se describen algunas de las acciones puestas en marcha por la Comisión Europea para apoyar al colectivo de Empresas Familiares, como son:

❖ **Creación de un Grupo de Expertos de Empresas Familiares:**

En el año 2007 se creó un Grupo de Expertos en el ámbito de la Empresa Familiar, formado por Expertos designados por los estados miembros con el objetivo de tratar y analizar los posibles problemas que afectan a dicho colectivo en el marco de la Unión Europea, así como identificar las redes y buenas prácticas aplicables en este ámbito de actuación.

❖ **Elaboración de un estudio sobre “Las cuestiones relevantes de las empresas familiares”:**

La Dirección General de Empresas e Industria de la Comisión Europea, manifestó en agosto de 2007 la necesidad de disponer de un estudio sobre la problemática concreta de la Empresa Familiar. Actualmente, dicho estudio se encuentra en fase de elaboración, estará disponible a finales de 2008 y cubrirá entre otros los siguientes aspectos:

- ❖ La descripción general de las particularidades de las empresas familiares (debilidades, dificultades, desafíos, ventajas).
- ❖ Revisión de las definiciones diferentes actualmente usadas en los países miembros.
- ❖ Descripción del sector de las empresas familiares en cada país (por ej. políticas relevantes y/o acciones en la localidad realizadas para desarrollar un ambiente más favorable a empresas familiares, investigación en el país marco preocupado, institucional).
- ❖ Identificación y análisis “de las mejores prácticas” para la resolución de conflictos posibles en las empresas familiares.
- ❖ Base de datos de empresas familiares de todos los países participantes en el estudio.

Sobre la base de las conclusiones obtenidas por el Grupo de Expertos<sup>16</sup> y los resultados del estudio, se identificarán y adoptarán las medidas específicas oportunas de apoyo a las empresas familiares en el marco de la Unión Europea.

Está previsto que en 2009 se disponga del estudio, que permitirá conocer en mayor detalle la problemática concreta de la Empresa Familiar en Europa.

Actualmente las empresas familiares españolas cuentan con el apoyo de algunas medidas específicas, algunas a nivel local, entre las que se pueden destacar:

- ❖ **Medidas Fiscales**, que suponen rebajas tributarias del Impuesto Sobre Sucesiones y Donaciones a las empresas familiares en los casos de transmisiones mortis causa. Se trata de medidas que pretenden incentivar, por vía fiscal, a las empresas familiares.
- ❖ Aprobación de la disposición que regula **la inscripción registral de los protocolos** que rigen las relaciones de los miembros de las empresas.<sup>17</sup>

No obstante, tanto en España, como en Europa, este colectivo necesita de acciones específicas e iniciativas que le puedan ayudar en ámbitos como la sucesión, propiedad, profesionalización, gestión, etc.

<sup>16</sup> El Grupo de Expertos está formado por representantes de los veinticinco estados miembros. Jesús Casado Navarro-Rubio, Director de Relaciones Empresariales del Instituto de Empresa Familiar, es el representante español.

<sup>17</sup> El pasado 16 de marzo se publicó en el BOE el Real Decreto 171/ 2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares de las sociedades mercantiles no admitidas a cotización y, en particular, el acceso de éstos al Registro Mercantil.



## RESULTADOS DEL ESTUDIO

De acuerdo con lo establecido en la metodología empleada para realizar el estudio, que se adjunta en el *anexo 1* del presente documento, los contenidos descritos en este apartado, son **resultado del análisis y la explotación** estadística de la información proporcionada **por las 1095 empresas que componen la muestra de participantes en los talleres interactivos**, desarrollados en el marco del programa *Pyme Familiar - Puente al Futuro*.

La información obtenida se agrupa en diferentes bloques, conservando la misma estructura en que fueron agrupadas las cuestiones del autodiagnóstico. Dichos bloques son los siguientes:

- Características generales de la muestra de participantes.
- Crecimiento de la Empresa Familiar.
- Herramientas de gestión.
- Planificación jurídica y fiscal.
- El protocolo familiar.

Conviene destacar que, además, se ha intensificado el análisis llevando a cabo el cruce de los datos obtenidos por **zonas de referencia del Fondo Social Europeo (Objetivos 1 y 3), por distribución geográfica por Comunidades Autónomas, ciclo generacional y tamaño de la empresa**. Con carácter general, para dar más valor a la exposición de los resultados, se ha hecho referencia a la información obtenida de dichos cruces en aquellos casos en que aportan información de interés. Es decir, cuando presentan diferencias significativas con respecto al comportamiento de la muestra objeto de estudio.

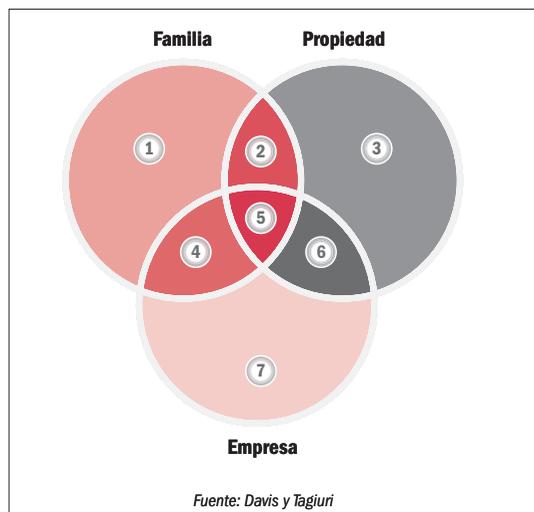
### PERFIL DE LOS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

Para ilustrar el perfil de los asistentes a los talleres que han cumplimentado el autodiagnóstico, se ha utilizado el esquema de los tres círculos (figura 1) –tradicionalmente empleado para clasificar las relaciones en la Empresa Familiar–. Así, del análisis de la muestra de entrevistados, se obtiene que las categorías (5) Familiar, accionista y trabajador de la empresa y (4) Familiar que tra-

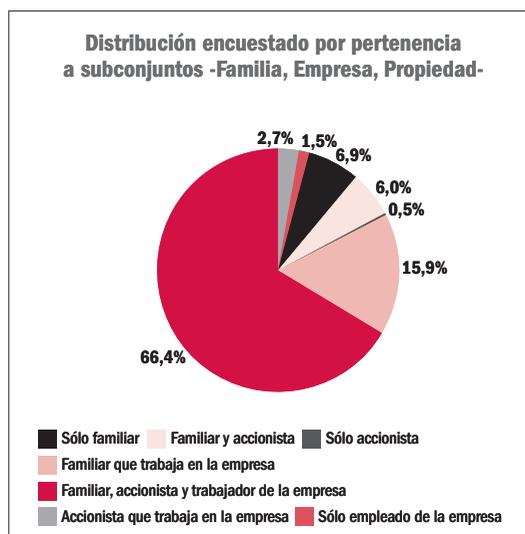
baja en la empresa son las que obtienen un mayor grado de representación, con porcentajes del 66,3% y 15,9%, respectivamente.

La distribución de participantes que han cumplimentado el autodiagnóstico es idéntica en zonas *Objetivo 1* y *3*.

**Figura 1: Modelo de los tres círculos**



- (1) Sólo familiar (miembros de la familia)
- (2) Familiar y accionista
- (3) Sólo accionista (propietarios)
- (4) Familiar que trabaja en la empresa
- (5) Familiar, accionista y trabajador de la empresa
- (6) Accionista que trabaja en la empresa
- (7) Sólo empleado de la empresa



- ❖ o La composición de la Empresa Familiar de acuerdo al modelo citado revela que el 82,3% de los participantes en los talleres son **familiares y trabajadores** de la empresa, y que de ellos casi el 80,7% son además accionistas.
- ❖ El grupo menos representativo es el de solo accionistas (0,5%).

## PERFIL DE LOS PARTICIPANTES POR ZONA GEOGRÁFICA

**El análisis por zonas geográficas –Comunidades y ciudades autónomas–** revela que en Baleares se encuentra el mayor porcentaje de participación del perfil mayoritario, con un 84,2% de los asistentes a los talleres, seguido de Extremadura con un 80,0% y de Melilla con un 76,9%.

Nuevamente, el colectivo con menor representación es el de “sólo accionistas”, con representación en solo tres de las diecisiete zonas geográficas objeto de análisis –Andalucía, Castilla-La Mancha y Galicia–.

**Tabla 3: Distribución de participantes según modelo de los tres círculos por CC.AA.**

	Sólo familiar	Familiar y accionista	Sólo accionista	Familiar que trabaja en la empresa	Familiar, accionista y trabajador de la empresa	Accionista que trabaja en la empresa	Sólo empleado de la empresa
<b>Regiones Objetivo 1</b>							
Andalucía	10,7%	6,9%	1,5%	13,7%	65,3%	1,5%	0,4%
Asturias	10,4%	7,5%	0,0%	14,9%	58,2%	7,5%	1,5%
Canarias	10,2%	10,2%	0,0%	16,3%	61,2%	2,0%	0,0%
Castilla-La Mancha	12,9%	3,2%	3,2%	16,1%	58,1%	3,2%	3,2%
Castilla y León	7,4%	5,8%	0,0%	15,7%	69,4%	1,7%	0,0%
Comunidad Valenciana	1,2%	2,4%	0,0%	17,9%	71,4%	4,8%	2,4%
Extremadura	0,0%	0,0%	0,0%	16,0%	80,0%	4,0%	0,0%
Galicia	2,7%	2,7%	1,4%	18,9%	71,6%	1,4%	1,4%
Murcia	9,1%	4,5%	0,0%	22,7%	59,1%	4,5%	0,0%
Ceuta	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%
Melilla	0,0%	7,7%	0,0%	7,7%	76,9%	0,0%	7,7%
<b>Regiones Objetivo 3</b>							
Aragón	4,3%	5,7%	0,0%	27,1%	61,4%	1,4%	0,0%
Baleares	0,0%	5,3%	0,0%	10,5%	84,2%	0,0%	0,0%
Cataluña	13,8%	3,4%	0,0%	10,3%	72,4%	0,0%	0,0%
Madrid	3,1%	9,2%	0,0%	16,2%	66,2%	3,8%	1,5%
País Vasco	8,0%	5,7%	0,0%	12,6%	63,2%	3,4%	6,9%
La Rioja	0,0%	11,1%	0,0%	11,1%	66,7%	0,0%	11,1%
<b>Total España</b>	<b>6,9%</b>	<b>6,0%</b>	<b>0,5%</b>	<b>15,9%</b>	<b>66,3%</b>	<b>2,7%</b>	<b>1,5%</b>

## PERFIL DE LOS PARTICIPANTES POR TAMAÑO DE EMPRESA

Como se ha indicado en párrafos precedentes y puede observarse en la tabla 4, el análisis de la distribución de los perfiles de los participantes de la muestra por tamaño de la empresa, revela que en su mayoría **son familiares, accionistas** y, a la vez, trabajan en la empresa; **con independencia del tamaño de la empresa.**

**Tabla 4: Distribución de participantes según el modelo de los tres círculos por tamaño de la empresa**

	Total empresa muestra	Sólo familiar	Familiar y accionista	Sólo accionista	Familiar que trabaja en la empresa	Familiar, accionista y trabajador de la empresa	Accionista que trabaja en la empresa	Sólo empleado de la empresa
De 0 a 1 persona	51	34,0%	0,0%	0,0%	6,0%	54,0%	4,0%	0,0%
De 2 a 9 personas	460	8,9%	7,4%	0,7%	14,3%	64,6%	2,8%	1,3%
De 10 a 25 personas	357	3,1%	6,2%	0,6%	17,9%	68,3%	2,8%	1,1%
De 26 a 49 personas	165	3,0%	4,8%	0,6%	18,8%	67,9%	1,8%	3,0%
De 50 a 249 personas	62	3,2%	3,2%	0,0%	16,1%	72,6%	3,2%	1,6%
<b>Total</b>	<b>1095</b>	<b>6,9%</b>	<b>6,0%</b>	<b>0,5%</b>	<b>15,9%</b>	<b>66,3%</b>	<b>2,7%</b>	<b>1,5%</b>

Para concluir, conviene destacar que en el *Anexo 1: Metodología del Estudio*, se profundiza en la descripción de las características de la muestra del presente estudio.

## 5.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MUESTRA DE PARTICIPANTES

Los resultados del estudio muestran las características generales de la Empresa Familiar a nivel nacional de acuerdo a las siguientes variables de análisis:

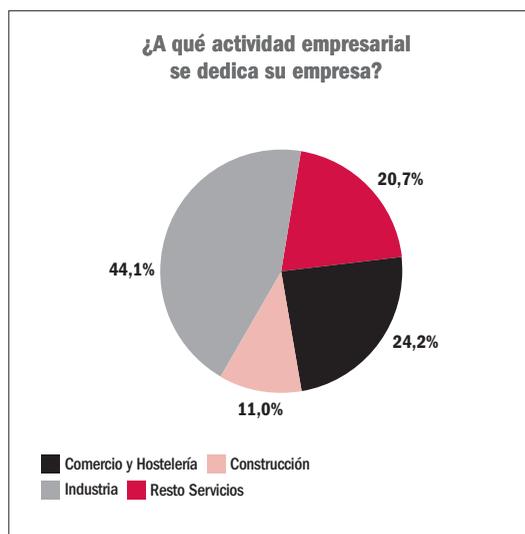
- ❖ Actividad empresarial.
- ❖ Facturación bruta anual de la empresa.
- ❖ Número de empleados.
- ❖ Mujeres trabajadoras empleadas de la empresa.
- ❖ Año de fundación/adquisición de la empresa.
- ❖ Personas de la familia que trabajan en la empresa.
  - ❖ Número de familiares consanguíneos.
  - ❖ Número de familiares políticos.
- ❖ Número de familiares consanguíneos.
- ❖ Número de familiares políticos.
- ❖ Figura de constitución de la empresa.
- ❖ Generación en la que se encuentra la empresa.
- ❖ Presencia internacional de la empresa.

También se muestran resultados de forma específica para zonas *Objetivo 1* y *3* o por generaciones cuando los datos arrojen diferencias entre ellos.

### ACTIVIDAD EMPRESARIAL

- ❖ De los participantes en la encuesta, las empresas familiares que más han participado han sido las del **Sector Industria** con un 44,1%, seguida de Comercio y Hostelería (24,2%) y de Resto Servicios (20,7%), mientras que el sector con menor presencia es el de la Construcción (11,0%).

La distribución de empresas participantes por sector de actividad responde, como puede observarse en la tabla 5, a una participación mayoritaria de aquellas pertenecientes al sector Industria en la mayoría de las zonas geográficas analizadas, a excepción de Asturias, Ceuta y Melilla, que pertenecen a los sectores de Comercio y Hostelería y Resto de Servicios.



**Tabla 5: Empresas participantes por sector de actividad y zona geográfica**

	Comercio y Hostelería	Construcción	Industria	Resto Servicios
<b>Regiones Objetivo 1</b>				
Andalucía	26,0%	11,1%	39,7%	23,3%
Asturias	35,8%	11,9%	28,4%	23,9%
Canarias	24,5%	14,3%	46,9%	14,3%
Castilla-La Mancha	38,7%	12,9%	45,2%	3,2%
Castilla y León	26,4%	11,6%	44,6%	17,4%
Comunidad Valenciana	16,7%	4,8%	54,8%	23,8%
Extremadura	12,0%	4,0%	44,0%	40,0%
Galicia	28,4%	10,8%	45,9%	14,9%
Murcia	31,8%	4,5%	45,5%	18,2%
Ceuta	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%
Melilla	38,5%	23,1%	23,1%	15,4%
<b>Total Objetivo 1</b>	<b>26,2%</b>	<b>10,9%</b>	<b>43,1%</b>	<b>19,7%</b>
<b>Regiones Objetivo 3</b>				
Aragón	30,0%	8,6%	50,0%	11,4%
Baleares	31,6%	10,5%	52,6%	5,3%
Cataluña	20,7%	13,8%	62,1%	3,4%
Madrid	20,8%	13,1%	36,9%	29,2%
País Vasco	5,7%	12,6%	55,2%	26,4%
La Rioja	11,1%	11,1%	66,7%	11,1%
<b>Total Objetivo 3</b>	<b>19,8%</b>	<b>11,0%</b>	<b>46,2%</b>	<b>23,0%</b>
<b>Total España</b>	<b>24,2%</b>	<b>11,0%</b>	<b>44,1%</b>	<b>20,7%</b>

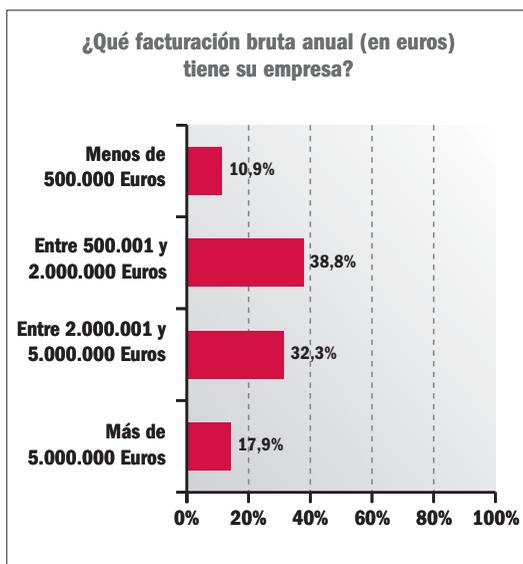
Los sectores de actividad considerados –Comercio y Hostelería, Construcción, Industria y Resto de servicios– no son producto de la explotación directa de los resultados, sino que han sido obtenidos por agregación de las actividades empresariales de las empresas participantes, de acuerdo con la información recabada en los cuestionarios de autodiagnóstico. La tabla 6 recoge el número de empresas que han participado en los talleres agrupadas por sector de actividad, actividad empresarial y zona geográfica.

**Tabla 6: Empresas participantes por sector, actividad empresarial y zona geográfica**

	Comercio y Hostelería			Construcción	Industria																	Resto Servicios											
	Comercio y Hostelería	Comercio y Hostelería	Comercio y Hostelería	Construcción	Industrias Extractivas y Petróleo	Alimentación, Bebidas y Tabaco	Industria Textil, Confección, Cuero y Calzado	Madera, Papel, Edición y Artes Gráficas	Industria Química	Caucho y Materias Plásticas	Productos Minerales no metálicos	Metallurgia	Manufacturas Metálicas	Maquinaria y equipo mecánico	Máquinas de Oficinas, cálculo y ordenadores	Maquinaria Eléctrica	Equipo Electrónico	Instrumentos, Óptica y Relojería	Vehículos de motor	Otro material de transporte	Industrias manufactureras diversas	Reciclaje	Energía y agua	Transportes y Almacenamiento	Correos y Telecomunicaciones	Intermediación Financiera	Actividades Informáticas y conexas	Servicios de I+D	Otros servicios a empresas	Servicios públicos, sociales y colectivos	Totales zona geográfica		
<b>Regiones Objetivo 1</b>																																	
Andalucía	61	7		29	3	20	10	14	6	0	2	8	6	6	2	4	3	0	6	0	6	0	8	4	2	4	4	3	32	12	262		
Asturias	21	3		8	0	7	1	2	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	2	0	3	0	0	8	3	67		
Canarias	6	6		1	0	10	2	2	1	0	0	1	1	4	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	6	0	49		
Castilla-La Mancha	7	5		4	0	1	1	5	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	31		
Castilla y León	27	5		14	1	11	4	5	1	1	0	6	4	7	0	0	0	0	8	0	4	0	2	3	1	0	2	0	11	4	121		
Comunidad Valenciana	11	3		4	0	2	8	1	3	3	0	8	8	4	0	0	0	0	5	0	1	0	3	4	0	1	0	0	12	3	84		
Extremadura	1	2		1	0	2	0	1	0	0	2	1	1	1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	3	1	0	0	0	5	1	25		
Galicia	21	0		8	0	8	4	3	0	0	4	0	3	0	1	0	2	5	1	1	0	2	2	0	0	0	0	2	5	2	74		
Murcia	4	3		1	1	3	0	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	1	22		
Ceuta	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3		
Melilla	5	0		3	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	13		
<b>Regiones Objetivo 3</b>																																	
Aragón	16	5		6	0	4	4	11	0	0	1	4	1	0	1	1	1	0	5	0	1	1	0	3	0	0	0	0	5	0	70		
Balears	6	0		2	0	1	3	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	19		
Cataluña	6	0		4	0	2	3	1	1	0	1	4	0	2	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	29		
Madrid	26	1		17	1	3	7	5	3	3	0	9	3	2	0	3	3	0	5	0	1	0	0	4	1	0	1	1	30	1	130		
País Vasco	5	0		11	1	6	3	7	1	2	1	5	9	7	0	0	0	2	1	0	0	1	2	3	0	0	1	0	17	2	87		
La Rioja	1	0		1	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	9		
<b>Total Actividades</b>	<b>225</b>	<b>40</b>		<b>120</b>	<b>7</b>	<b>84</b>	<b>51</b>	<b>63</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>54</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>43</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>140</b>	<b>29</b>			
<b>Total Sectores</b>	<b>265</b>			<b>120</b>									<b>483</b>																<b>227</b>		<b>1095</b>		

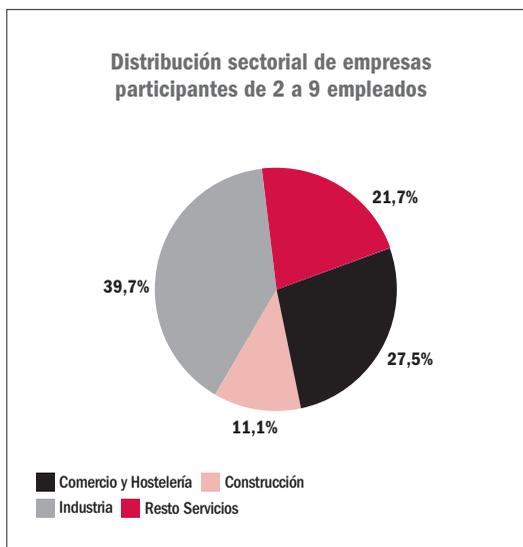
### FACTURACIÓN BRUTA ANUAL:

- ❖ Como muestra el gráfico, la mayoría de las empresas participantes (67,7%) **superan los 500.000 euros de facturación bruta anual**, concentrándose el 38,8 % de la muestra en el tramo de facturación comprendido entre los 500.001 a 2.000.000 euros. De estas últimas, el 44,5% pertenecen al sector Industria y el 24,2% al sector Comercio y Hostelería.
- ❖ Este indicador presenta una distribución similar en zonas *Objetivo 1* y *3*.

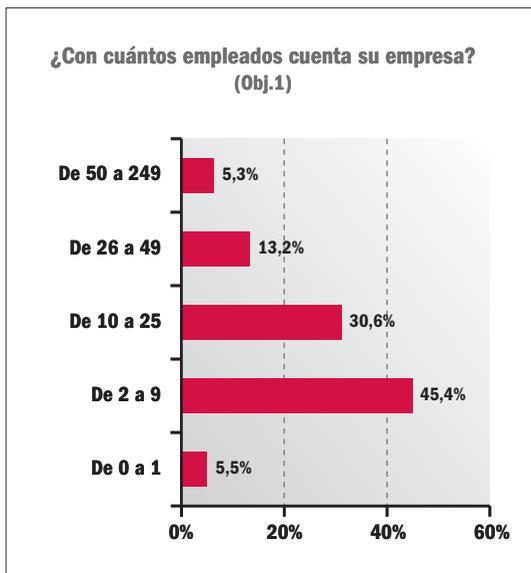


### NÚMERO DE EMPLEADOS

- ❖ En las gráficas se observa el tamaño de las empresas familiares participantes atendiendo al número de empleados, donde la mayoría (**42,1%**) **tienen de 2 a 9 empleados** y desarrollan su actividad empresarial en el sector Industria (39,7%), Comercio y Hostelería (27,5%) y Resto de servicios (21,7%).
- ❖ El **5,7%** de las empresas familiares tienen **más de 50 trabajadores en plantilla**.

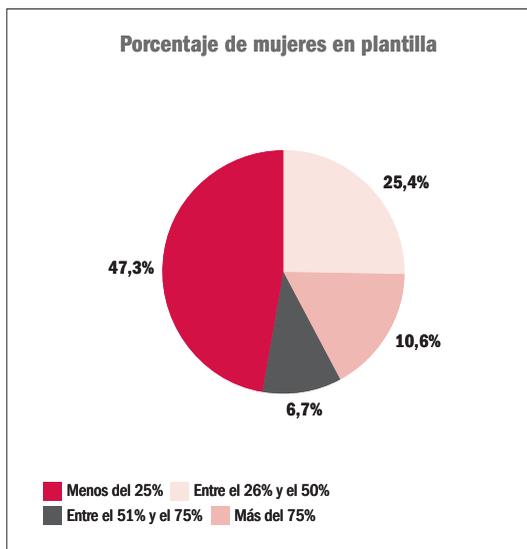
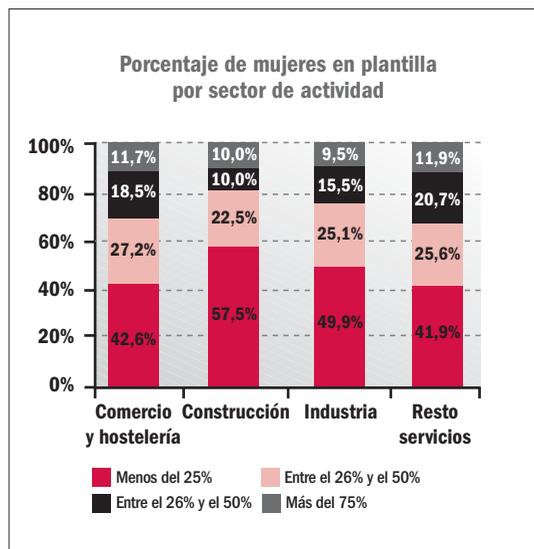


- ❖ El análisis por zonas de referencia, revela que el grupo más representativo en **zonas Objetivo 1**, atendiendo al tamaño de la empresa, es el de **empresas de 2 a 9 empleados** (con un peso del 45,4%), mientras que en zonas **Objetivo 3**, los es el de aquellas de **10 a 25 trabajadores** (36,9%).



### MUJERES TRABAJADORAS EMPLEADAS DE LA EMPRESA:

- ❖ El 47,3% de las empresas familiares participantes cuentan con menos de un 25% de **mujeres en plantilla**.
- ❖ El 72,7% de las empresas tienen menos de un 50% de mujeres en plantilla, **tanto en empresas de Objetivo 1 como de Objetivo 3**.
- ❖ El sector de actividad que emplea menos mujeres es el de la **construcción** en el que casi seis de cada diez empresas cuentan con menos del 25% de mujeres en plantilla.



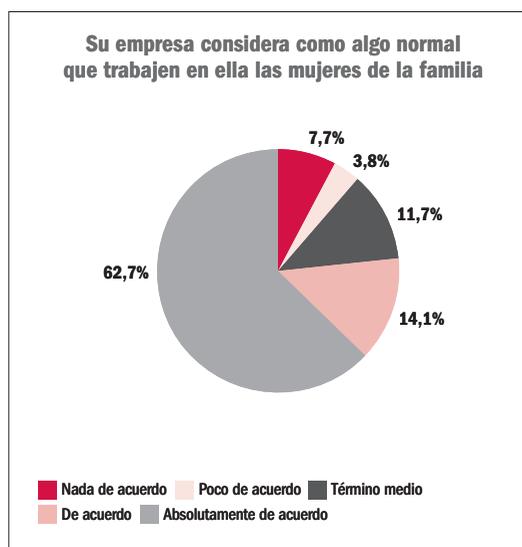
**Tabla 7: Porcentaje de mujeres de la plantilla por Comunidad Autónoma**

	Menos del 25%		Entre el 26% y el 50%		Entre el 51% y el 75%		Más del 75%	
	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas
<b>Regiones Objetivo 1</b>								
Andalucía	48,1%	126	26,3%	69	17,2%	45	8,4%	22
Asturias	35,8%	24	22,4%	15	23,9%	16	17,9%	12
Canarias	59,2%	29	14,3%	7	18,4%	9	8,2%	4
Castilla-La Mancha	51,6%	16	25,8%	8	16,1%	5	6,5%	2
Castilla y León	54,5%	66	19,8%	24	16,5%	20	9,1%	11
Comunidad Valenciana	58,3%	49	26,2%	22	9,5%	8	6,0%	5
Extremadura	52,0%	13	32,0%	8	12,0%	3	4,0%	1
Galicia	48,6%	36	14,9%	11	17,6%	13	18,9%	14
Murcia	31,8%	7	45,5%	10	18,2%	4	4,5%	1
Ceuta	33,3%	1	33,3%	1	0,0%	0	33,3%	1
Melilla	61,5%	8	30,8%	4	7,7%	1	0,0%	0
<b>Regiones Objetivo 3</b>								
Aragón	48,6%	34	27,1%	19	14,3%	10	10,0%	7
Baleares	47,4%	9	36,8%	7	10,5%	2	5,3%	1
Cataluña	34,5%	10	31,0%	9	13,8%	4	20,7%	6
Madrid	34,6%	45	30,8%	40	18,5%	24	16,2%	21
País Vasco	47,1%	41	23,0%	20	21,8%	19	8,0%	7
La Rioja	44,4%	4	44,4%	4	0,0%	0	11,1%	1
<b>Total España</b>	<b>47,3%</b>	<b>518</b>	<b>25,4%</b>	<b>278</b>	<b>16,7%</b>	<b>183</b>	<b>10,6%</b>	<b>116</b>

Atendiendo a los datos extraídos del autodiagnóstico, Cataluña es la Comunidad Autónoma de la muestra donde las Pymes Familiares cuentan con mayor porcentaje de mujeres en plantilla<sup>18</sup>. Hay más de un 20,7% de empresas familiares catalanas que cuentan con un porcentaje de mujeres en plantilla superior al 75%.

En el otro extremo se sitúan Melilla, Canarias y la Comunidad Valenciana, donde casi el 60% de las empresas familiares que participaron en los talleres tienen menos de un 25% de mujeres en plantilla.

❖ No obstante lo anterior, la gran mayoría de los participantes (62,7% absolutamente de acuerdo y 14,1% de acuerdo) considera como algo normal que las **mujeres de la familia trabajen en la Empresa Familiar** y solo un 11,5% no está de acuerdo con dicha afirmación.



<sup>18</sup> Ceuta presenta un porcentaje superior, pero se trata de resultado poco significativo al haberse realizado un único taller en el que solo se obtuvieron tres autodiagnósticos válidos.

## AÑO DE FUNDACIÓN/ADQUISICIÓN DE LA EMPRESA

- ❖ El 76,9% de las empresas familiares participantes en los talleres, se han creado a partir de 1970. El 60% de ellas, fueron fundadas en las décadas de los ochenta y noventa.

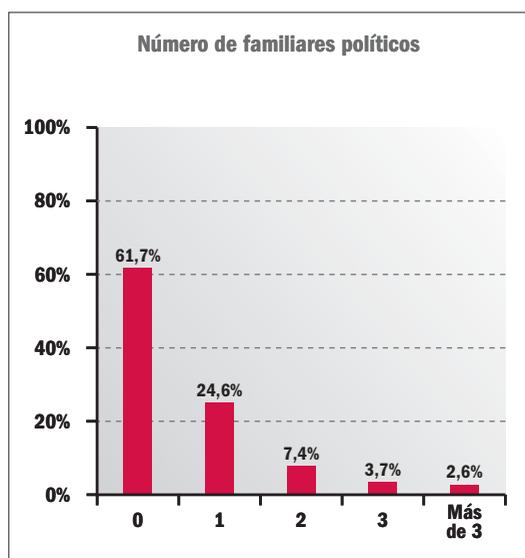
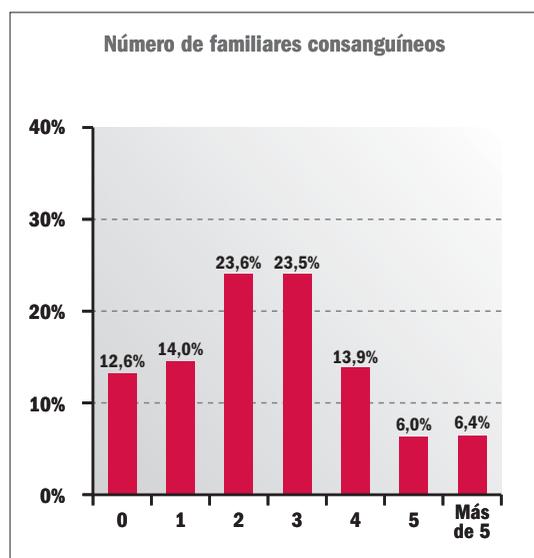
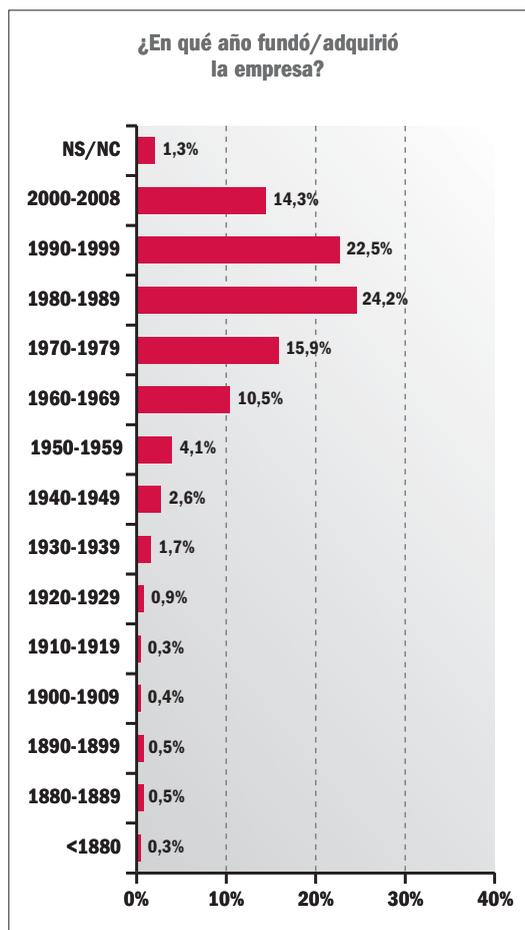
## PERSONAS DE LA FAMILIA QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA

### NÚMERO DE FAMILIARES CONSANGUINEOS

- ❖ El 47,1% de las empresas encuestadas tienen entre 2 y 3 **familiares consanguíneos trabajando en la empresa**.
- ❖ Tan solo una de cada diez (12,6%) no han incorporado algún familiar consanguíneo a la Empresa Familiar.

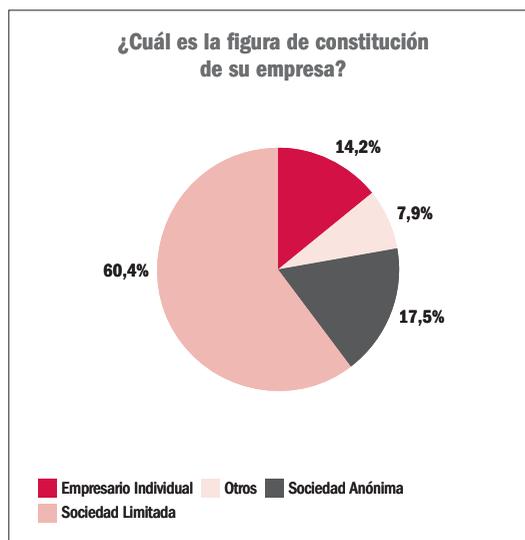
### NÚMERO DE FAMILIARES POLÍTICOS

- ❖ En lo que respecta a los familiares políticos se observa un resultado bien distinto. En la mayoría de las empresas (61,7%) no trabajan familiares políticos y solo un 13,7% de ellas incorpora a 2 ó más.



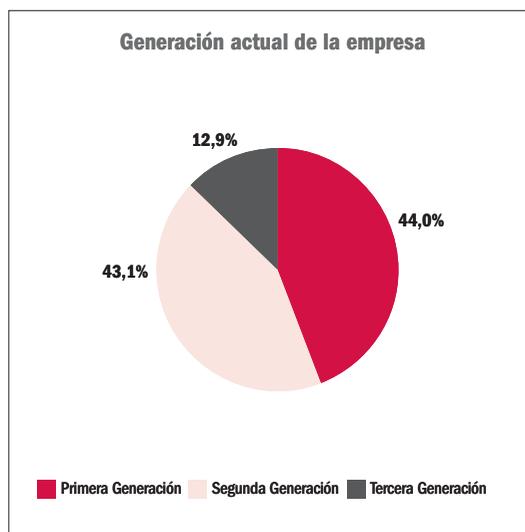
### FIGURA DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

- ❖ La **figura de constitución predominante es la Sociedad Limitada** (60,4%), seguido de la Sociedad Anónima, salvo en el sector del Comercio y Hostelería en que la segunda posición es ocupada por el empresario individual (19,6%).
- ❖ El 17,5% se constituye como Sociedad Anónima, figura más adecuada para empresas maduras con mayor tamaño y volumen de negocio



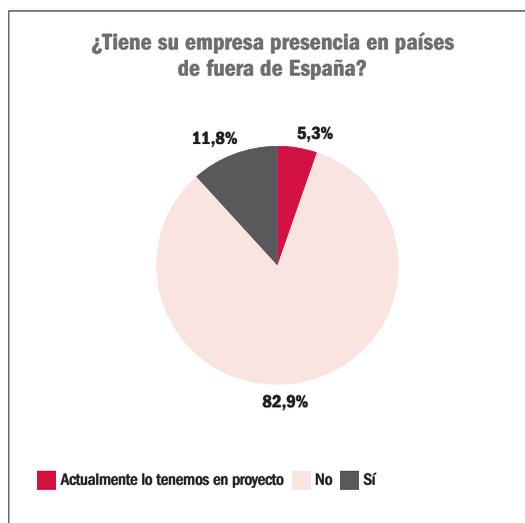
### GENERACIÓN EN LA QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA

- ❖ El 44,0% de las empresas participantes se encuentran en la primera **generación**, el 43,1% en la segunda y el resto (12,9%) en la tercera o superior.
- ❖ El análisis de la distribución de la muestra por sectores de actividad no revela diferencias significativas con respecto a la tendencia observada para la muestra global.

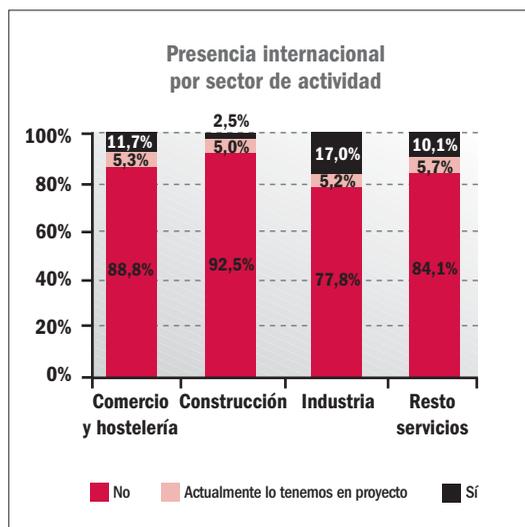


### PRESENCIA INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

- ❖ Solamente el 11,8% de la muestra tiene **presencia internacional**. Además, un 5,3% lo tiene en proyecto.
- ❖ No se observan diferencias significativas en el análisis empresarial por zona de referencia (zonas *Objetivo 1* y *3*) o ciclo generacional.



- ❖ Las empresas del sector de la construcción manifiestan ser, con diferencia, las que cuentan con una menor presencia internacional entre sus componentes. Sólo el 2,5% de ellas se ha internacionalizado.

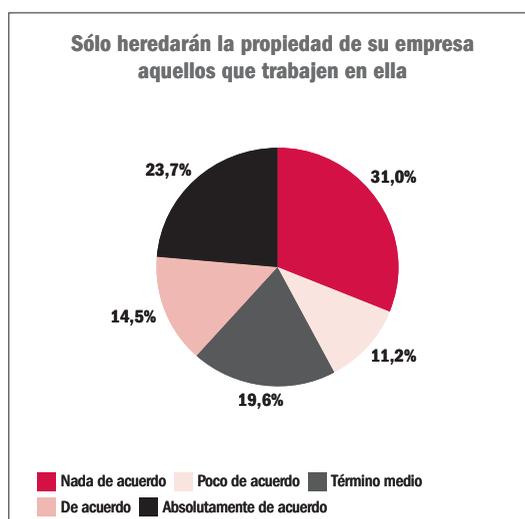


## 5.2 CRECIMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

La continuidad de la Empresa Familiar es un proceso complejo en el que influyen muchos factores, y no todos ellos evidentes. **La capacidad emprendedora de la siguiente generación, el desarrollo de herramientas de gestión adecuadas, el establecimiento de mecanismo de resolución de conflictos y el protocolo familiar aparecen como elementos clave para la preparación de la sucesión.**

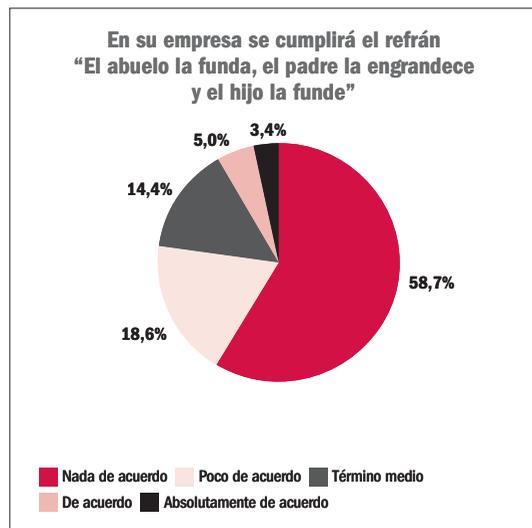
### PERCEPCIÓN SOBRE LA SUCESIÓN

- ❖ No existe un criterio claro acerca de si **solo deben heredar la empresa aquellos que trabajan en ella**, aunque la opinión mayoritaria es que no es necesario trabajar en la empresa para poder heredar la propiedad.
- ❖ El análisis por sectores de actividad revela distribuciones similares a la observada para el total de la muestra.

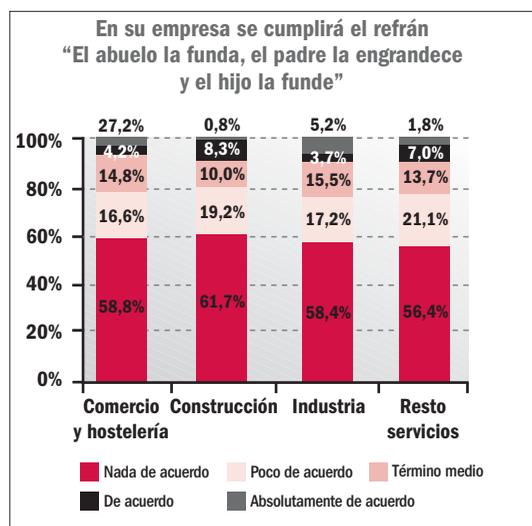


### SUPERVIVENCIA EN LA TERCERA GENERACIÓN

- ❖ El 58,7% de los asistentes está convencido de la **continuidad de su Empresa Familiar más allá de la tercera generación**.
- ❖ Los encuestados son optimistas respecto a la **supervivencia de la empresa pasada la tercera generación**, estando poco o nada de acuerdo solamente un 8,4%.

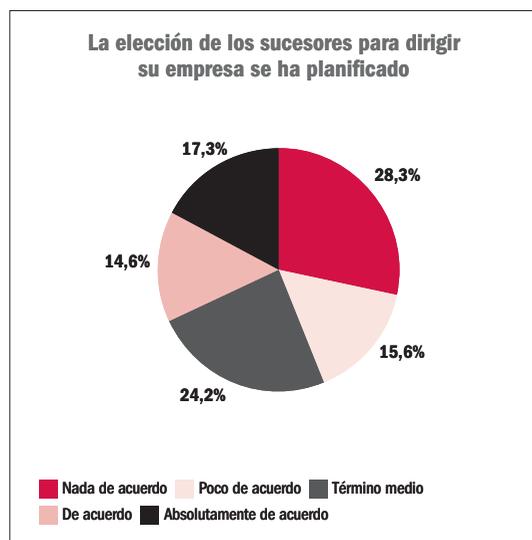


- ❖ Como se observa en el gráfico, las Pymes Familiares participantes confían en sobrevivir a la tercera generación con independencia del sector de actividad al que pertenecen. Son las empresas del sector de la construcción las más optimistas a este respecto, y solo una de las ciento veinte empresas que participaron en el estudio, mostró su disconformidad.

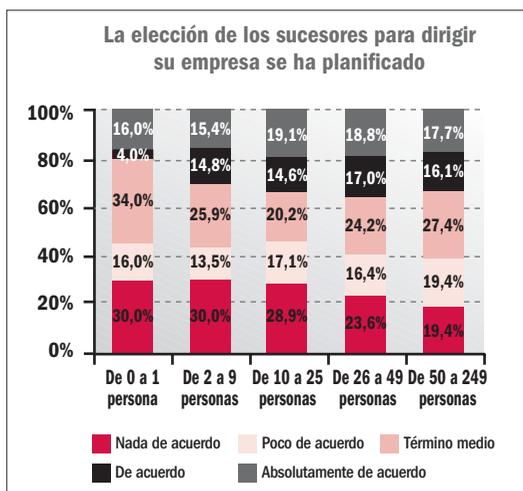


### SUCESIÓN PLANIFICADA EN LA EMPRESA

- ❖ El 31,9% de las empresas participantes (Absolutamente de acuerdo y de acuerdo) han **planificado la sucesión**. El análisis sectorial revela que el 39,2% de las empresas del sector de la construcción afirma haberlo hecho, frente a las de Comercio y Hostelería que, con un 29,2%, presentan el menor porcentaje.



- ❖ El 28,3% de las empresas –nada de acuerdo– afirma no haber elegido sucesor. Este porcentaje disminuye al aumentar el número de empleados, siendo del 22,5% para las empresas con más de 25 empleados.
- ❖ El análisis por generación, revela que no existen diferencias en la distribución porcentual de las respuestas con respecto a muestra global.

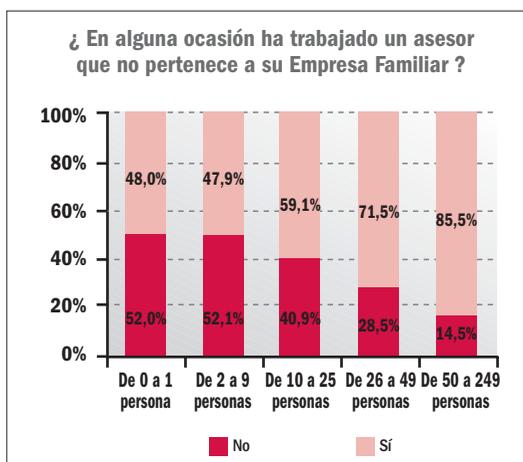
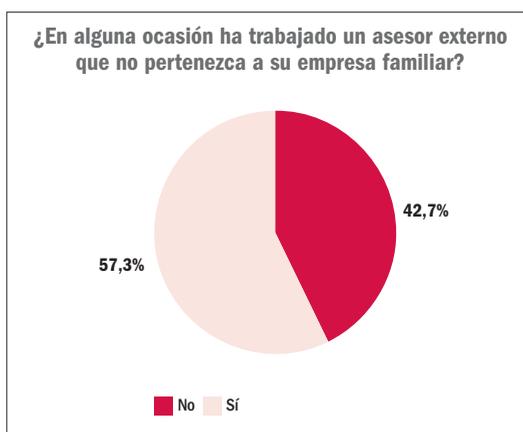


### 5.3 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Con el término herramientas de gestión nos referimos a la cantidad de elementos e **interrelaciones que existen dentro de la empresa y de ésta con el exterior**. El grado de implantación de las mismas está íntimamente relacionado con aspectos como el tamaño, la internacionalización, la tecnología, la diversificación, etc. **La profesionalización y madurez de la Empresa Familiar depende en gran medida de la incorporación de herramientas de gestión.**

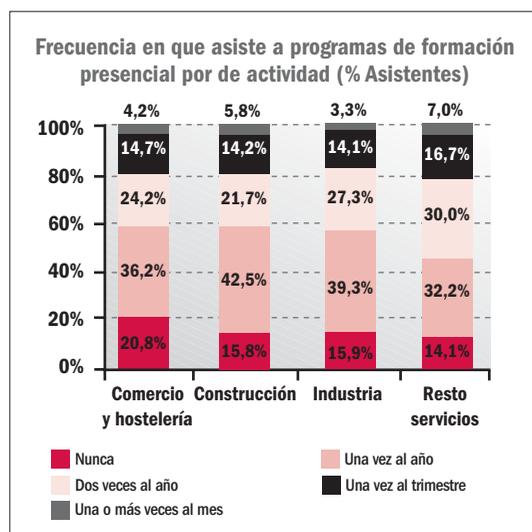
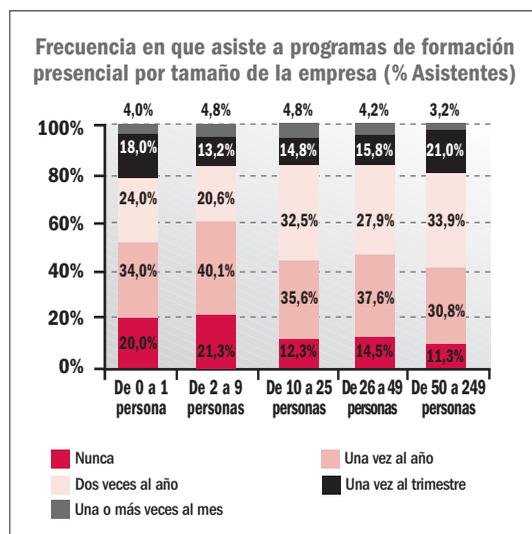
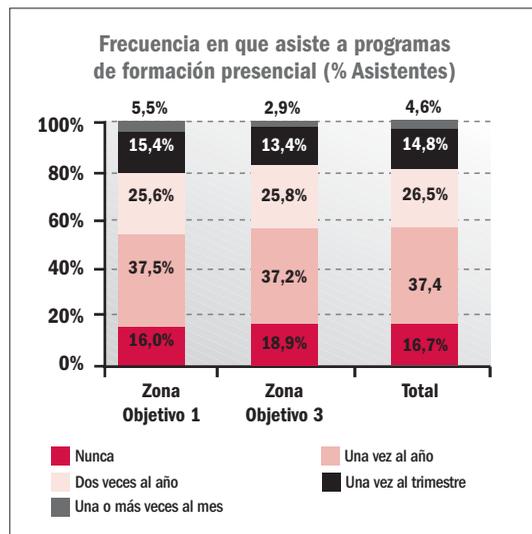
#### ASESORÍA EXTERNA

- ❖ El 57,3% de las empresas afirman haber recurrido –al menos en una ocasión– a **asesores externos**.
- ❖ El análisis de las respuestas por Comunidades Autónomas revela que las empresas de Canarias (69,4%), Murcia (68,2%) y La Rioja (66,7%) son las que presentan un mayor porcentaje de empresas que han recurrido –al menos en una ocasión– a asesores externos. En el otro extremo, se sitúan Melilla (30,8%), Extremadura (40,0%) y País Vasco (43,7%).
- ❖ Cuanto mayor es el tamaño de la empresa también lo es la demanda y empleo de servicios de asesoría externa.
- ❖ Las empresas del sector de la construcción (63,3%) son las que más recurren al servicio de asesores externos. En el otro extremo se sitúan las empresas del sector Comercio y Hostelería. Sólo el 49,4% de ellas ha contratado servicios externos de asesoría.



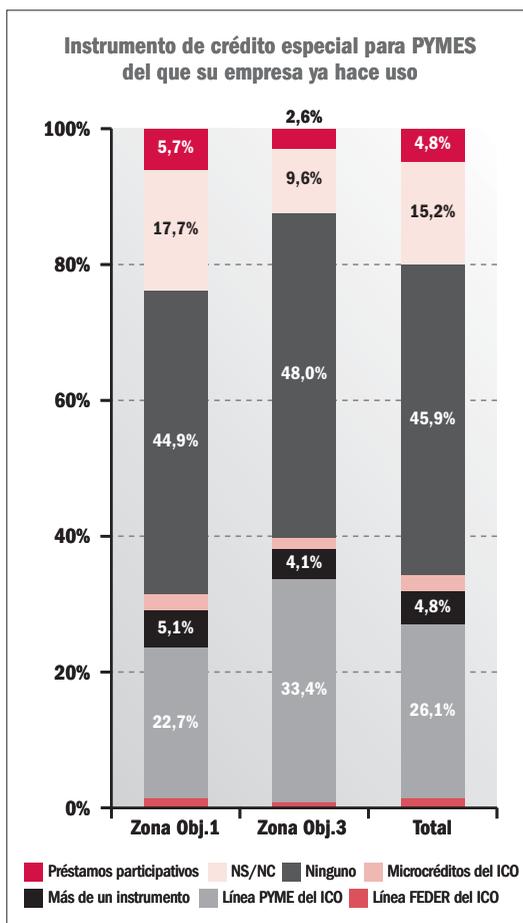
### ASISTENCIA A PROGRAMAS DE FORMACIÓN

- ❖ El 83,3% de los asistentes a los talleres afirma asistir a **programas de formación presencial** al menos una vez al año. Sólo el 16,7% de ellos afirma no asistir nunca.
- ❖ La mayor representación de entre los que afirman no asistir se observa en las Comunidades Autónomas de Asturias (23,9%), Madrid (23,1%) y Extremadura (20,0%).
- ❖ El 21,3% (98) de los asistentes que representan a las empresas de 2 a 9 empleados, grupo mayoritario de la muestra global, afirman no asistir nunca a programas de formación presencial. Esto supone el 53,6% de entre todos los que no cursan programas de formación y un 8,9% de la muestra.
- ❖ El análisis sectorial de la muestra revela que el 20,8% de los asistentes pertenecientes a empresas del sector de Comercio y Hostelería afirma no asistir nunca a cursos de formación, siendo el único sector en que se observa un resultado por encima de la media muestral para dicho indicador.



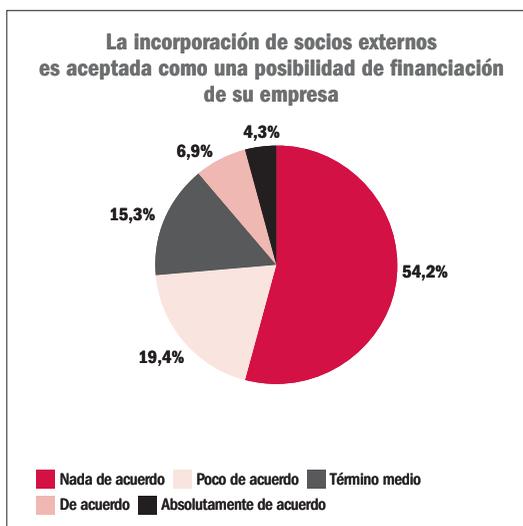
## INSTRUMENTOS DE CRÉDITO

- ❖ Las empresas familiares no son partidarias de recurrir a **instrumentos de crédito especiales para pymes**, con una media del 45,9% de empresas que no utilizan ninguno de los indicados. Este comportamiento se intensifica en las empresas de menos de 26 empleados, que representan el 80,6% de las empresas que afirman no hacer uso de instrumentos de crédito especial.
- ❖ De entre las que hacen uso de instrumentos de crédito, la opción por la que se decantan las empresas familiares es la línea Pyme del Instituto de Crédito Oficial (26,1%), seguido de los préstamos participativos (4,8%).
- ❖ El análisis sectorial revela un comportamiento similar al observado para el conjunto de la muestra. Cabe destacar, el elevado porcentaje (54,3%), muy superior al de la media muestral, de empresas del sector de Comercio y Hostelería que afirman no hacer uso de ningún instrumento de crédito. Esto puede deberse a que dicho sector está constituido por un porcentaje mayor de empresas de menos de 26 empleados que los otros tres sectores objeto de análisis.



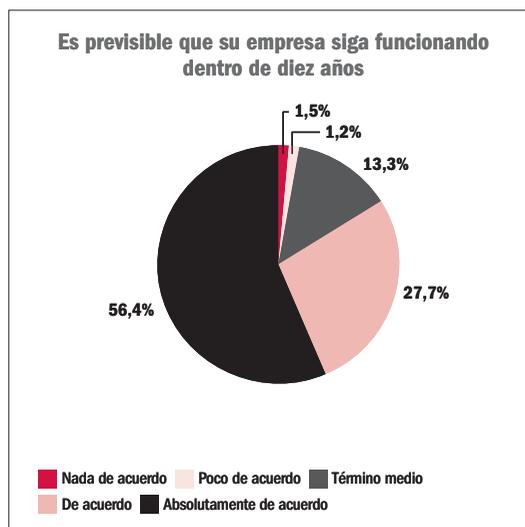
## INCORPORACIÓN DE SOCIOS EXTERNOS

- ❖ Un 73,6% de las empresas familiares participantes no está de acuerdo o está poco de acuerdo en la **incorporación de socios externos como vía de financiación externa**.
- ❖ No se encuentran diferencias significativas en las distribuciones obtenidas del análisis por sector de actividad.
- ❖ Las empresas pertenecientes a las Comunidades Autónomas de Canarias (89,8%), Canarias (84,2%), Cataluña (82,8%), Castilla y León (81,0%) y Castilla-La Mancha (80,6%) muestran una mayor reticencia a recurrir a la figura de socio externo.



### PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

- ❖ Sólo el 2,7% de los asistentes no cree que su empresa  **siga funcionando dentro de diez años**.
- ❖ El análisis por tamaño de empresa revela que conforme aumenta el tamaño también lo hace el acuerdo con dicha información. Así, el 44,0% de las empresas de 0 a 1 empleados creen que su empresa seguirá funcionando dentro de diez años, mientras que dicho porcentaje asciende a 69,4% en aquellas de más de 249 empleados.

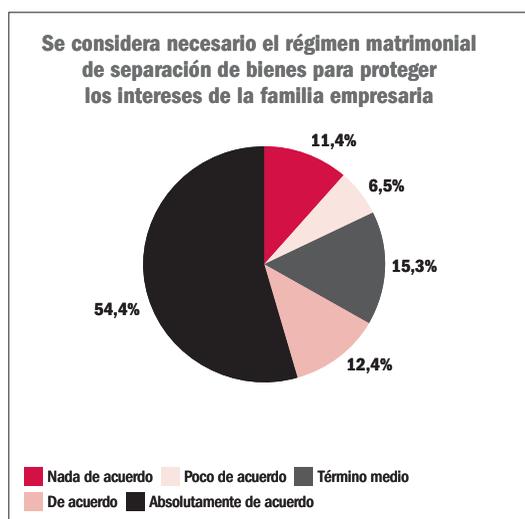


## 5.4 PLANIFICACIÓN JURÍDICA Y FISCAL

Este epígrafe contiene los resultados acerca de algunos de los aspectos jurídicos/fiscales de aplicación a la situación singular de la Empresa Familiar, como son: **herramientas mercantiles, herramientas civiles, mecanismos de resolución de conflictos**.

### RÉGIMEN MATRIMONIAL DE SEPARACIÓN DE BIENES

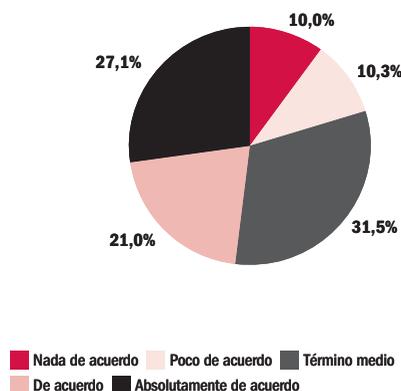
- ❖ El 54,4% de los empresarios participantes en el estudio están a favor del **régimen matrimonial de separación de bienes** para evitar riesgos económicos y garantizar la supervivencia de la empresa y de la familia.
- ❖ Las que muestran un mayor acuerdo con dicha afirmación son las empresas canarias (73,5%), baleares (68,4%) y gallegas (67,6%).
- ❖ No se encuentran diferencias significativas en las distribuciones obtenidas a partir de los análisis por sector de actividad y tamaño de la empresa.



## TRANSMISIÓN DE LA PROPIEDAD MEDIANTE DONACIÓN

- ❖ La **donación** es considerado por el 48,1% de los asistentes como el sistema indicado para asegurar la transmisión de la propiedad de su empresa.
- ❖ Un 31,5% no tienen opinión definitiva sobre si es el sistema mas adecuado.

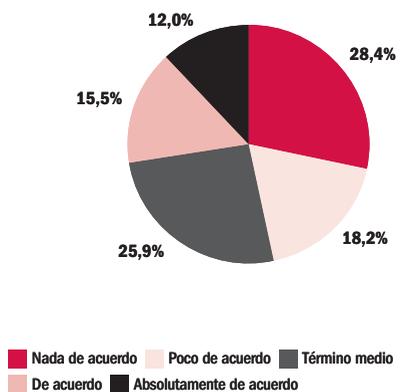
El sistema de transmisión de la propiedad por donación es el indicado para asegurar la sucesión del patrimonio de su empresa



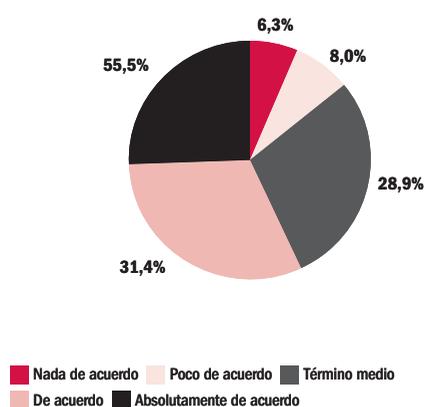
## DESACUERDOS FAMILIARES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- ❖ En las empresas familiares se entremezclan las relaciones personales y las profesionales, por este motivo el 46,6% de los participantes considera que los **desacuerdos deben afrontarse** aunque sea entre familiares.
- ❖ Por otra parte, un 27,5% de los participantes prefiere evitar los conflictos.
- ❖ En caso de que existan conflictos, los empresarios familiares están mayoritariamente satisfechos con la forma utilizada para resolverlos (56,9%), existiendo un porcentaje mínimo de insatisfechos (14,3%).

Los miembros familiares de su empresa evitan los desacuerdos en vez de afrontarlos

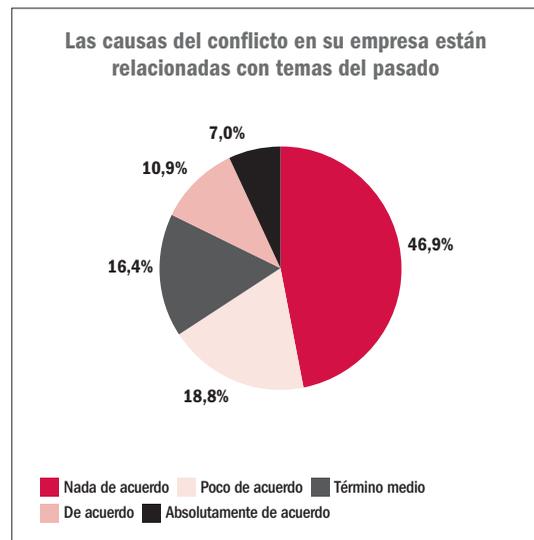


La forma en que se resuelven los conflictos de su familia empresaria resulta satisfactoria



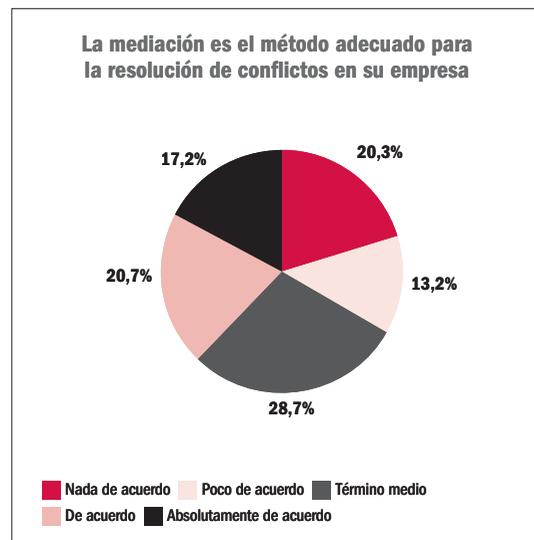
### ORIGEN DE LOS CONFLICTOS

- ❖ Las **causas de los conflictos** surgidos dentro de la empresa no tienen su origen en problemas originados en el pasado, sino que obedecen más bien a conflictos surgidos en el día a día de la empresa. Esto es lo que opina mayoritariamente el 65,7% de los participantes.



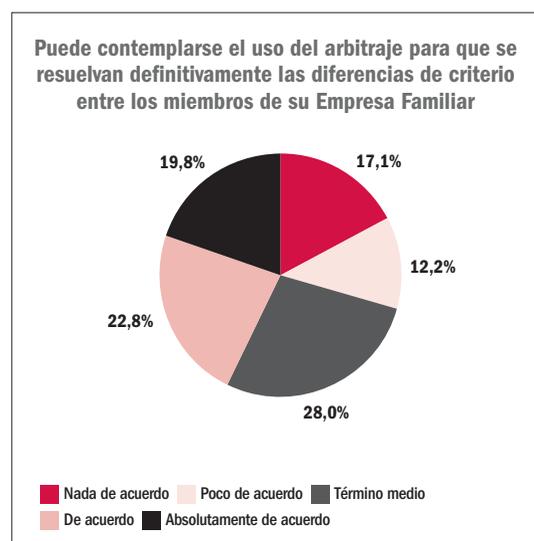
### RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS A TRAVÉS DE LA MEDIACIÓN

- ❖ Casi cuatro de cada diez empresas opinan que **la mediación es un método adecuado para la resolución de conflictos** en su empresa.
- ❖ Las empresas que muestran un mayor acuerdo con dicha afirmación, pertenecen a las Comunidades Autónomas de La Rioja (55,6%), Melilla (53,8%) y Baleares (52,6%).



### RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS MEDIANTE ARBITRAJE

- ❖ El 42,6% de los asistentes se plantea el **uso del arbitraje** para la resolución definitiva de conflictos entre miembros de su Empresa Familiar.
- ❖ Como en el caso anterior, son las empresas de las Comunidades de Melilla (69,2%), La Rioja (55,6%) y Baleares (52,6%) las que muestran una respuesta más positiva respecto al uso del arbitraje.



## 5.5 EL PROTOCOLO FAMILIAR

El punto más vulnerable de las empresas familiares está en el proceso de cambio generacional, en el proceso de sucesión, lo que implica una gran tasa de desaparición de empresas y la necesidad de preparar una transición adecuada para superar la tercera generación.

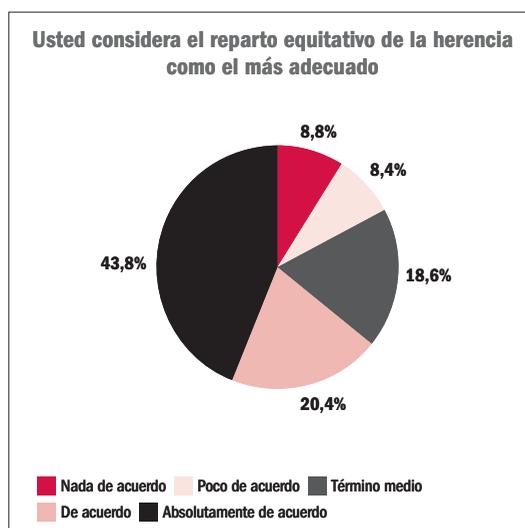
El anticipar la sucesión, la **creación de órganos de gobierno y el otorgamiento de protocolos afectan de forma directa al éxito de la supervivencia de las Pymes Familiares.**

No obstante, de acuerdo con los resultados obtenidos –detallados en el epígrafe 5.2 “Sucesión planificada en la empresa”– **puede interpretarse que en el 68,1% de las Pymes Familiares que han participado en el estudio no se ha planificado la sucesión.**

Con el objetivo de enriquecer el análisis, **se han comparado las respuestas<sup>19</sup> de este apartado con las obtenidas para la afirmación “La elección de los sucesores para dirigir su empresa se ha planificado”.** En relación con lo anterior, sólo se recoge en el estudio el resultado de dicha comparación cuando existen diferencias significativas entre las respuestas de las empresas que han planificado la sucesión y las que no lo han hecho.

### REPARTO EQUITATIVO DE LA HERENCIA

- ❖ El 64,2% de los participantes en el estudio consideran el **reparto equitativo de la herencia** como el más adecuado.
- ❖ El 63,5% de las empresas participantes que han planificado la sucesión están absolutamente de acuerdo con esta afirmación, frente al 45,6% de aquellas que no la han planificado.



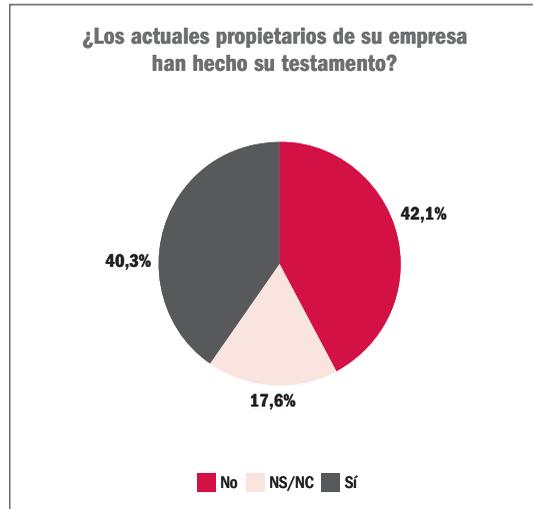
<sup>19</sup> Para llevar a cabo esta comparación, tan solo se han considerado, de entre las cinco posibles, las respuestas de los extremos. Es decir, aquellas que respondieron estar “absolutamente de acuerdo” o “nada de acuerdo” a la cuestión “La elección de los sucesores para dirigir su empresa se ha planificado”.

Eliminando el grado de ambigüedad asociado a las otras tres posibles respuestas, aseguramos que los subconjuntos de la muestra escogidos se corresponden con los de empresas que han planificado la sucesión o no, respectivamente.

También nos aseguramos de cumplir el segundo de los objetivos perseguidos, que no es otro, que conocer e identificar si, entre ambos grupos de empresas existe un comportamiento o tendencia claramente diferenciada ante la sucesión, el protocolo familiar, los conflictos, etc. no lo han hecho, aquellas que están “nada o poco de acuerdo”.

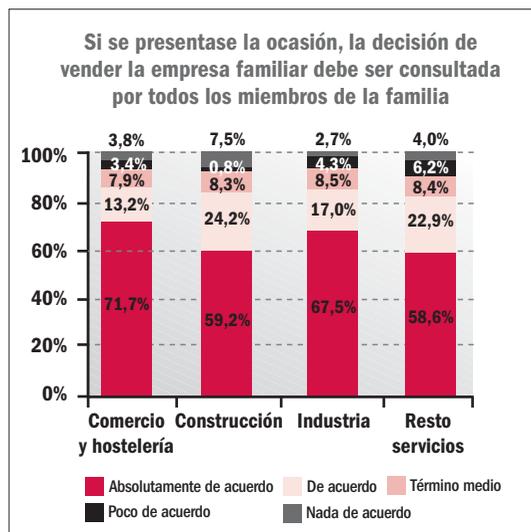
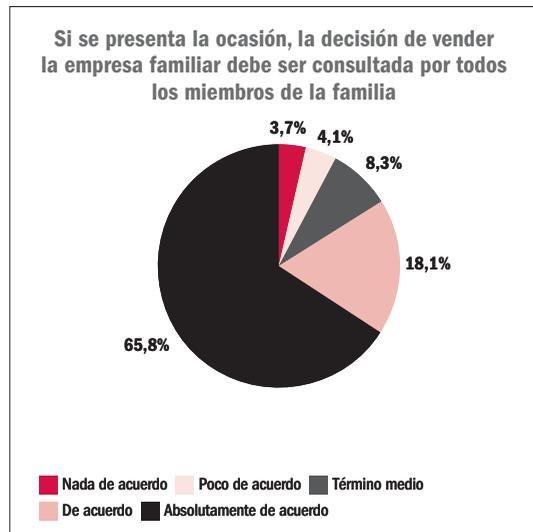
### OTORGAMIENTO DE TESTAMENTO

- ❖ A pesar de la importancia del **otorgamiento de testamento** para garantizar el futuro de la Empresa Familiar, el 42,1% de los propietarios todavía no lo ha realizado frente a un 40,3% que afirma haberlo hecho.
- ❖ Por regiones, han contestado afirmativamente el 47,6% en regiones de *Objetivo 3* y el 37,0% en regiones de *Objetivo 1*.
- ❖ En las Comunidades de Cataluña (58,6%), Baleares (57,9%) y País Vasco (54,0%) es donde se presentan los mayores porcentajes de respuestas afirmativas.
- ❖ El 51,3% de las Pymes Familiares que han planificado la sucesión han hecho testamento, frente al 34,9% de aquellas que no la han planificado.



### CONSULTA FAMILIAR SOBRE VENTA DE LA EMPRESA

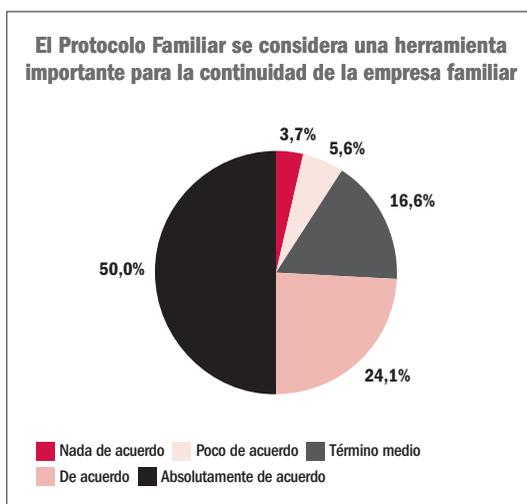
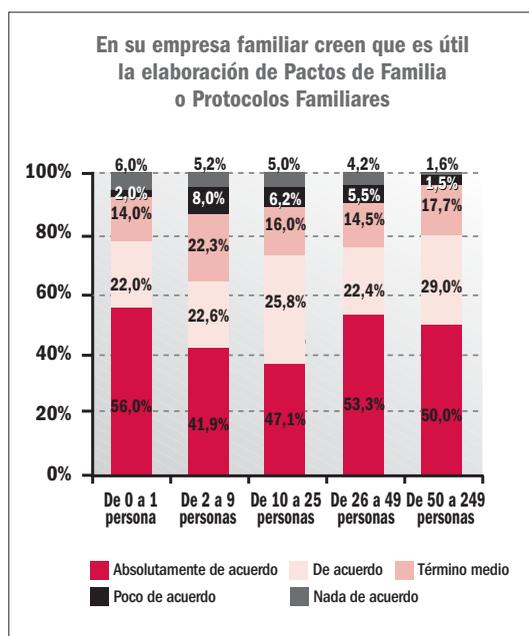
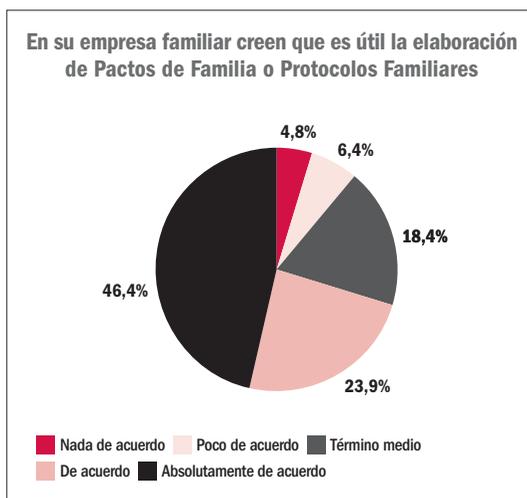
- ❖ El 83,8% de los participantes del estudio consideran que todos los miembros de **la familia deberían ser consultados si se presentase la ocasión de vender la empresa.**



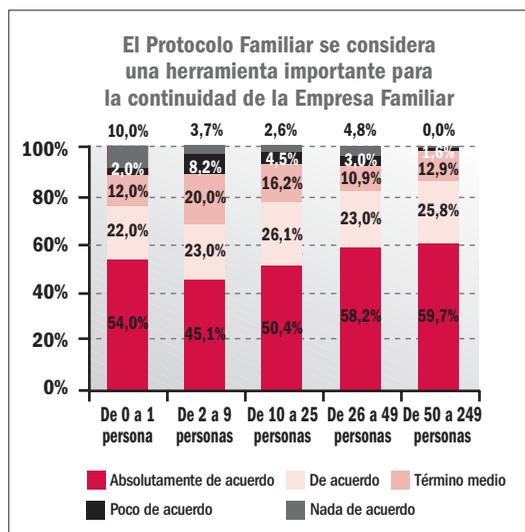
- ❖ El análisis por sectores de actividad, ofrece distribuciones similares a la observada para el conjunto de la muestra para los cuatro sectores objeto de análisis.

## PROTOCOLOS Y PACTOS DE FAMILIA

- ❖ La Empresa Familiar es mayoritariamente consciente de la utilidad de redactar unos acuerdos de actuación, **pactos de familia o protocolos familiares** que profesionalicen la gestión de la empresa. Esa es la opinión de más del 70% de los participantes en el estudio.
- ❖ El 64,0% de las empresas familiares que han planificado la sucesión creen que es útil la elaboración de pactos de familia o Protocolos familiares.
- ❖ No se observan diferencias en la distribución por sectores de actividad.
- ❖ Puede concluirse que las empresas de 2 a 9 empleados, perfil mayoritario de la muestra, son las que menos de acuerdo están con dicha afirmación. Puesto que presentan el porcentaje más elevado de respuestas en contra (13,2%) y el más bajo a favor (64,5%). Aún así, este último dato pone de manifiesto que **seis de cada diez empresas consideran útiles los pactos de familia o protocolos familiares**.
- ❖ Casi tres cuartas partes de los participantes, considera **la redacción de un Protocolo Familiar** como una herramienta importante para la continuidad de la Empresa Familiar.
- ❖ Nueve de cada diez empresas está de acuerdo con dicha afirmación en la Comunidad Autónoma de Baleares, mientras que en Galicia y la Comunidad Valenciana muestran porcentajes del 81,1% y el 78,6%, respectivamente.
- ❖ De entre las empresas que han planificado la sucesión, el 69,3% está absolutamente de acuerdo con que el protocolo familiar es una herramienta importante para asegurar su continuidad. Comparten respuesta el 52,4% de las que no han planificado la sucesión.



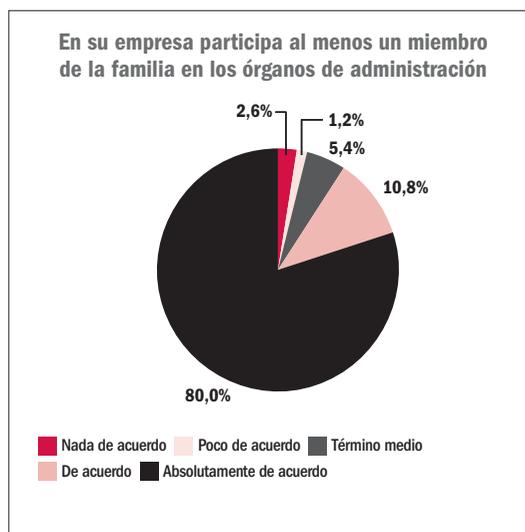
❖ En este caso, se observa un comportamiento similar al contemplado en la cuestión anterior. Es decir, conforme mayor es el tamaño de la empresa también lo es el porcentaje de empresas que está de acuerdo con que el Protocolo Familiar es una herramienta importante para la continuidad de la empresa y viceversa. Así, el 85,5% de las empresas de 50 a 249 empleados está de acuerdo con dicha afirmación y sólo un 1,6% no lo está; mientras que entre las empresas de 2 a 9 empleados, el 68,1% está de acuerdo y el 11,9% muestra desacuerdo con dicha afirmación.



### PARTICIPACIÓN DE MIEMBROS DE LA FAMILIA EN ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN

❖ En la práctica totalidad de las empresas familiares participa, al menos, un miembro de **la familia en los órganos de administración** de la misma (90,8%).

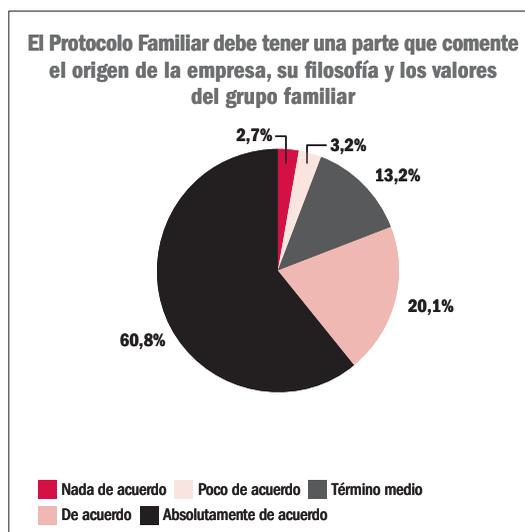
❖ No se observan diferencias significativas entre regiones de *Objetivo 1* (89,3%) y de *Objetivo 3* (93,9%).



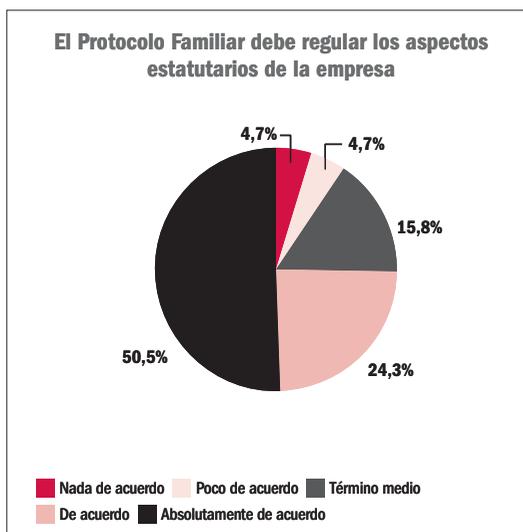
### CONTENIDO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

❖ **Las reglas familiares** relativas a trabajo de los familiares, la propiedad, la exigencia hacia los familiares y la sucesión **se deben explicitar en el Protocolo Familiar**.

❖ Más del 80% de los participantes está **de acuerdo en incluir, el origen** de la empresa, **su filosofía y los valores** del grupo familiar.

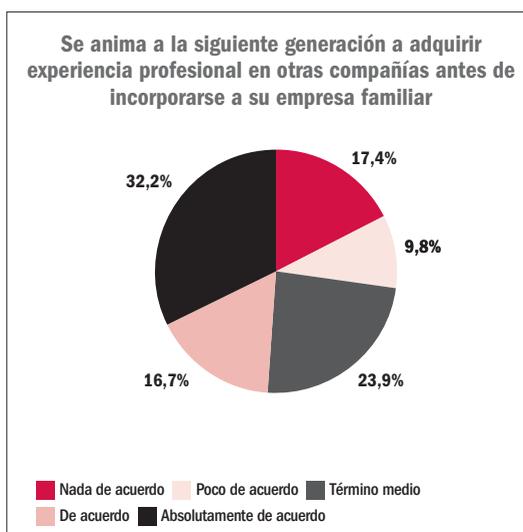
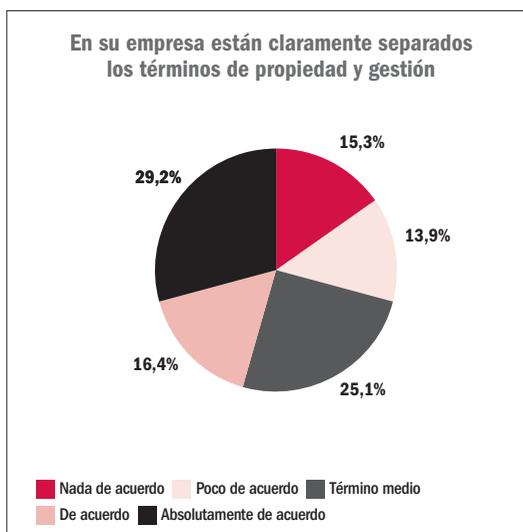


- ❖ El porcentaje de participantes que está de acuerdo en que el **Protocolo Familiar debe regular los aspectos estatutarios de la empresa** es de casi un 75%.



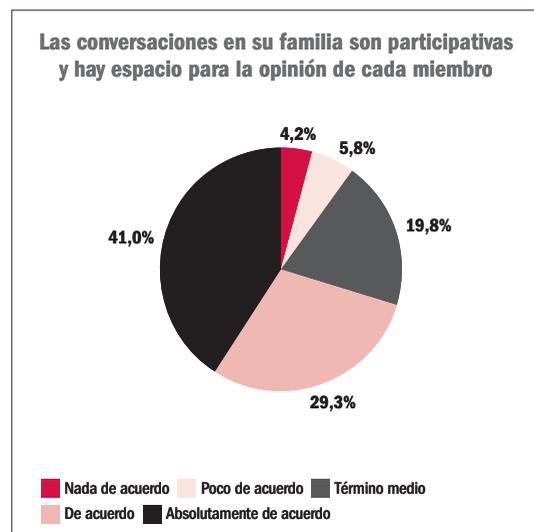
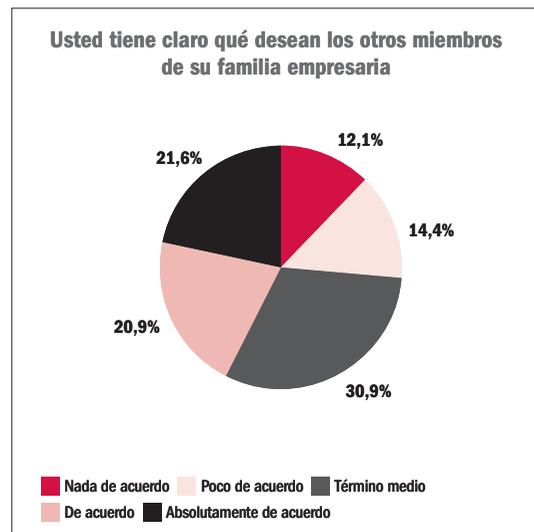
### SEPARACIÓN ENTRE PROPIEDAD Y GESTIÓN

- ❖ De acuerdo con los resultados del auto-diagnóstico, el 45,6% de los participantes afirma que en su empresa están claramente separados los términos de **propiedad y gestión**, frente a un 29,2% que no comparte dicha afirmación.
- ❖ Sólo el 26,5% de las empresas que no han planificado la sucesión están absolutamente de acuerdo con esta afirmación, frente al 57,7% en las que sí la han planificado.
- ❖ Cerca del 50% de los participantes están de acuerdo en que la siguiente generación **adquiera experiencia profesional en otras compañías**, frente al 27,2% que no son partidarios de esa experiencia.
- ❖ Entre las Comunidades Autónomas que no están de acuerdo –Nada de acuerdo y poco de acuerdo– con esta afirmación destacan: La Rioja (55,6%) y el País Vasco (39,1%).



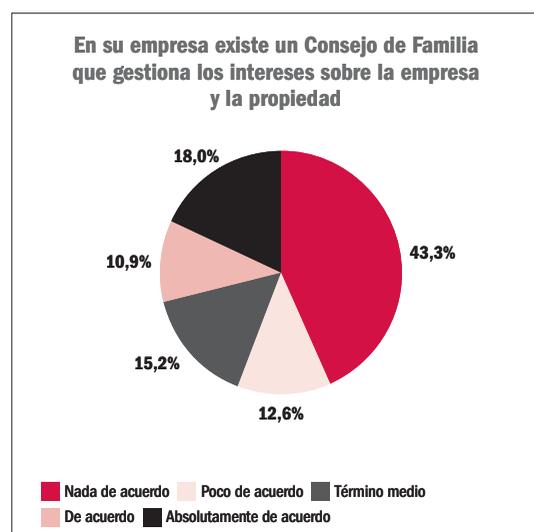
## COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA

- ❖ **La comunicación** implica que la familia deba mantener conversaciones sobre temas difíciles y resolver las diferencias que puedan surgir en la gestión de la empresa. A pesar de su importancia, un 26,5% de los participantes no tiene claro qué desean los otros miembros de la familia empresaria, y un 30,9% no tienen una opinión al respecto.
- ❖ El 43,4% de las empresas participantes que han planificado la sucesión afirman estar absolutamente de acuerdo con dicha afirmación. Sólo afirman estarlo el 18,4% de aquellas que no la han planificado.
- ❖ No obstante lo anterior, **las conversaciones en familia** solo son participativas en un 70,3% de los casos. De este gráfico se desprende que en siete de cada diez empresas familiares está asegurada la libertad de todos los miembros de la familia para expresar su opinión en asuntos familiares.
- ❖ De entre las Pymes Familiares que han planificado la sucesión, el 61,9% está absolutamente de acuerdo con esta afirmación. Entre las que no han planificado la sucesión, sólo el 41,4% afirma estarlo.

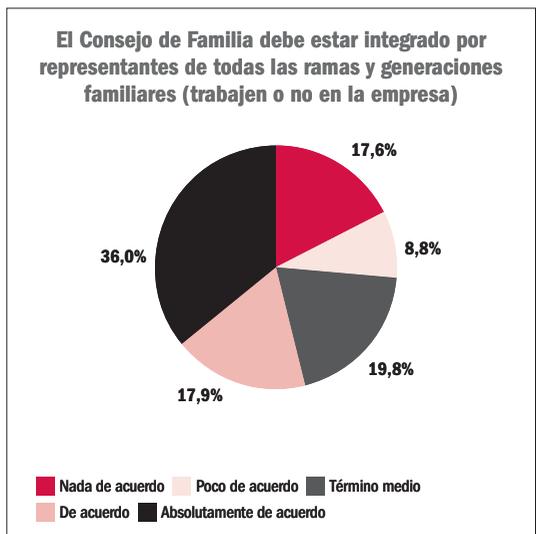


## CONSEJO DE FAMILIA

- ❖ El **Consejo de Familia** es un órgano equivalente al “Consejo de Administración” de una empresa, pero dentro de la esfera familiar.
- ❖ De acuerdo con los resultados del auto-diagnóstico, **más de un 55% de las empresas familiares no cuentan con un Consejo de Familia** para gestionar los intereses de la empresa y la sociedad.



- ❖ Sólo el 12,3% de las empresas participantes que no han planificado la sucesión cuentan con un Consejo de Familia, frente al 39,4% de las que sí lo han hecho.
- ❖ Sí existe, sin embargo, una opinión mayoritaria sobre quién debería componer el Consejo de Familia. Así, **un 53,9% cree que debería estar integrado por todas las ramas y generaciones de la familia, trabajen o no en la empresa.**





## CONCLUSIONES

**E**n este último capítulo se recogen, a modo de síntesis, las conclusiones del estudio que, junto con los resultados descritos en el capítulo anterior, contribuirán a conocer la situación actual de la realidad empresarial de la Pyme Familiar en España.

Para cumplir con este propósito, se presentan a continuación una serie de conclusiones extraídas directamente del análisis de los resultados del estudio:

### PERFIL DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

- El análisis de la muestra de empresas participantes en los talleres revela que, en su mayoría, responden al siguiente perfil tipo:
  - ❑ **Son Sociedades Limitadas** que desarrollan su actividad empresarial en el ámbito nacional.
  - ❑ Pertenecen al sector industrial (44,1%).
  - ❑ Han sido fundadas en la década de los ochenta y se encuentran mayoritariamente en primera o segunda generación.
  - ❑ **Son empresas que cuentan con 2 a 9 empleados (42,1%)** con una facturación bruta anual de entre 500.000 y 2.000.000 de euros (38,8%).
  - ❑ Cuentan con **menos del 25% de mujeres** en su plantilla (47,3%).

### PROPIEDAD, GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

Se ha constatado que la propiedad, el gobierno y la administración de la empresa es mayoritariamente familiar, ya que...

- **La familia empresaria ejerce el control político y económico de la sociedad accionarial.** Esta es la opinión de más del 86,6% de las empresas participantes de más de 2 empleados, no existiendo una correlación o tendencia en función del tamaño de la empresa, siendo las de 26 a 49 empleados las que, en términos relativos declaran que en su empresa se cumple dicha afirmación (89,1%).

## PROPIEDAD, GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN (continuación)

En cuanto al análisis de esta aseveración, por Comunidad Autónoma, se destaca que en la totalidad de las empresas de la Autonomía Balear, el capital de la empresa es puramente familiar, seguido de las empresas gallegas (89,2%), asturianas (89,1%) y aragonesas (87,1%).

- **En el 90,8% de las empresas participa al menos un miembro de la familia en los órganos de administración de la empresa**, no observándose diferencias significativas en los resultados en función del tamaño de la empresa o el sector de actividad de pertenencia.
- Atendiendo al análisis por zona geográfica, conviene destacar que en las Comunidades autónomas de La Rioja y Castilla-La Mancha y en la Ciudad Autónoma<sup>20</sup> de Melilla el 100% de las empresas, aseguran que al menos un miembro de la familia participa en los órganos de administración de la Empresa Familiar. En el otro extremo se sitúan Murcia (77,3%) y la Comunidad Valenciana (83,3%).
- **En el 50% de las empresas con más de 2 empleados, trabajan 2 familiares consanguíneos** (en el 25,3%) ó 3 (en el 24,7%) incrementándose este número conforme lo hace el tamaño de la empresa. De hecho, se obtienen porcentajes similares (22,6%) a los observados anteriormente, en referencia al empleo de más de 5 familiares consanguíneos en empresas de tamaño superior a 50 empleados.
- Se observa, sin embargo, una mayor reticencia a la **incorporación o empleo de familiares de carácter político**, que se traduce en **que en más de la mitad de las empresas participantes**, independientemente de su tamaño y el sector de actividad de pertenencia, **no trabajan familiares políticos**.

En relación con lo anterior, el que las empresas de carácter familiar tiendan a gestionarse por familiares consanguíneos y a no incorporar o limitar la incorporación de **familiares políticos**, puede responder a una estrategia defensiva dirigida a evitar los conflictos o problemas derivados de las separaciones matrimoniales y testamentarias.

## ÓRGANOS DE GOBIERNO

### Bajo grado de implantación de órganos específicos en las empresas familiares que han participado en los talleres

- **Sólo el 17,7% de las empresas de más de dos empleados afirman disponer de un Consejo de Familia** –órgano de gobierno específico de la Empresa Familiar donde, entre otros aspectos, se debieran, resolver conflictos y regular los intereses entre empresa y familia empresaria– **entre los órganos de gestión de la Empresa Familiar**.
  - ❑ **No existe una relación proporcional evidente entre la disponibilidad de este órgano de gestión y el tamaño de empresa analizada**, si bien como cabía esperar, el porcentaje más alto observado (25,8%) se corresponde con las empresas de más de 49 empleados; el colectivo de más envergadura y que presenta una estructura más compleja y, consecuentemente, mayor necesidad de disponer de órganos de gestión –específicos de las empresas familiares o no–.
  - ❑ **Sí se ha comprobado, sin embargo, que existe una relación directamente proporcional entre esta variable (disponer de Consejo de Familia) y haber planificado la sucesión**. Así, el 39,4% de las empresas que afirman haber planificado la sucesión, han constituido el Consejo de Familia, frente al 12,3% de entre aquellas que dicen no haberla planificado.

Las empresas participantes de las Comunidades Autónomas de Murcia, Melilla, Cataluña y Andalucía lideran el ranking con valores para dicho indicador de 31,8%, 30,8%, 24,1% y 23,7%, respectivamente.

- **De entre las empresas que aseguran disponer de un Consejo de Familia:**
  - ❑ **Un 60,9% cree que debería estar integrado por todas las ramas y generaciones familiares** (trabajen o no en la empresa) frente al 36,0% observado para el total de la muestra.

<sup>20</sup> Se ha excluido a Ceuta de los resultados por haberse realizado un único taller en el que se analizaron solo tres autodiagnósticos, considerándose una muestra no representativa del conjunto del tejido empresarial de la Ciudad Autónoma.

## ÓRGANOS DE GOBIERNO (continuación)

- ❑ El **72,6%** está absolutamente de acuerdo en que **entre sus funciones está la de velar por los derechos de aquellos miembros de la familia que no trabajen en la empresa** frente al 44,7% observado para el total de la muestra.
- ❑ El **86,3%** opina que además **debe fomentar las buenas relaciones entre los distintos miembros de la familia** frente al 54,7% observado para el total de la muestra.
- ➔ En definitiva, a tenor de los resultados obtenidos, es posible afirmar que **el grado de implantación del Consejo de Familia como órgano de gestión específico de la Empresa Familiar es aún bajo**. No obstante lo anterior, parece existir consenso, entre los participantes del estudio que afirman tenerlo instaurado, sobre cual debiera ser su composición y algunas de sus funciones.

## CONTINUIDAD DE LA NATURALEZA FAMILIAR DE LAS EMPRESAS

Dos son las principales razones que refuerzan esta afirmación:

- ➔ **La primera**, fundamentada en la **confianza** de los participantes **en que su Empresa Familiar sobrevivirá más allá de la tercera generación**.
  - ❑ El 58,7% de los asistentes a los talleres muestra su disconformidad –no están nada de acuerdo– con el refrán “El abuelo la funda, el padre la engrandece y el hijo la funde”, siendo aquellas de tamaño comprendido entre 50 y 249 empleados (69,4%) y las que pertenecen al sector de la construcción (61,7%) las que muestran un mayor grado de confianza al respecto.
  - ❑ El análisis por zona geográfica revela que son los asistentes canarios (73,5%) y castellano leoneses (65,0%) los que en mayor medida están en desacuerdo con dicha afirmación.
- ➔ **La segunda**, relacionada con la **renuncia por parte de los participantes a la incorporación de socios externos como vía alternativa de financiación** de la Empresa Familiar.
  - ❑ El 73,6% de las empresas familiares participantes no contempla esta posibilidad.

## LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La elección de sucesores no se planifica con antelación, sino que se pospone por ser una de las principales causas de conflicto de la Empresa Familiar

- ➔ **El 31,9% de los asistentes afirman que la elección de sucesores para dirigir su empresa se ha planificado**.
  - ❑ Un 39,2% de las empresas del sector de la construcción afirma haberlo hecho frente al 29,2% de las del sector de Comercio y Hostelería.
  - ❑ Es en las Comunidades Autónomas de Extremadura (44,0%), País Vasco (37,9%) y La Rioja (33,3%) donde se lleva a cabo esta práctica con mayor asiduidad.
- ➔ En línea con lo anterior, el 23,0% de los asistentes afirma que el **liderazgo para la siguiente generación de su empresa está identificado**, contemplándose mayores porcentajes conforme aumenta el tamaño de la empresa. El 27,4% de las empresas de más de 49 empleados afirman tenerlo identificado.
- ➔ Conviene destacar por último, que el 55,6% de los asistentes que afirma que en su empresa se ha planificado la sucesión está absolutamente de acuerdo con que el liderazgo para la siguiente generación está identificado, frente al 14,2% de aquellas donde la sucesión aún no ha sido planificada.

---

## PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR

---

- Los resultados muestran que **siete de cada diez empresas participantes cuentan con menos del 50% mujeres en plantilla y que el 47,3% tienen menos del 25%**.
  - ❑ Los resultados obtenidos, atendiendo al tamaño de la empresa, muestran un comportamiento similar al observado para la muestra en su conjunto, **siendo las empresas de 2 a 9 empleados las que presentan un mayor porcentaje de empresas con más del 75% de mujeres en plantilla**. Concretamente, el 13,7% de ellas.
  - ❑ Se observan diferencias significativas en función del sector de actividad de pertenencia, siendo **el sector de la construcción el que presenta menores tasas de ocupación femenina** (el 57,5% de las empresas del sector de la construcción cuentan entre sus empleados con menos de un 25% de mujeres) **frente al sector “resto de servicios”, que presenta las cotas más altas** (el 41,9% de las empresas de este sector tiene menos del 25% de mujeres en plantilla y el 11,9% cuenta con más del 75%).
  - ❑ **El análisis por zonas geográficas revela que Cataluña** es la región donde se obtiene el porcentaje más alto (20,7%) de Pymes Familiares con más del 75% de mujeres empleadas, mientras que en Melilla, Canarias y Comunidad Valenciana, casi seis de cada diez empresas que participaron en los talleres tenían menos del 25% de mujeres en plantilla.
- A pesar de lo anterior, **el 76,8% de los participantes consideran como algo normal que las mujeres** de la familia trabajen en la Empresa Familiar, por lo que cabe esperar que esta tendencia pueda invertirse en el futuro y **aumente el grado de ocupación de la mujer en todos los niveles de la Empresa Familiar**.
- Por último, conviene destacar que la consulta de fuentes externas<sup>21</sup> que han elaborado estudios sobre el acceso, participación o **presencia de las mujeres en los Consejos de Administración de las grandes empresas españolas** revela que ésta **es aún muy baja y necesita ser impulsada**.

---

## PRESENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN MERCADOS INTERNACIONES

---

- **Solamente el 11,8% de las empresas participantes afirman tener presencia internacional** y un 5,3% asegura estar estudiando la posibilidad de hacerlo o lo tiene en proyecto.
  - ❑ Se observan diferencias en el comportamiento de las empresas atendiendo a su tamaño, de manera **que la presencia internacional se incrementa proporcionalmente conforme lo hace el tamaño empresarial**.  
En este caso, el 88,5% de las empresas con tamaño comprendido entre 2 y 9 empleados, grupo mayoritario de la muestra de análisis, no tiene presencia en países fuera de España, mientras que el valor de dicho indicador se reduce al 59,7% entre las que superan los 49 trabajadores.
  - ❑ Las **empresas del sector industria son las que parecen haber emprendido con más determinación la expansión hacia otros mercados extranjeros**. La cifra de aquellas que aseguran haberlo hecho alcanza el 17,0%. En el otro extremo se sitúan las empresas del sector de la construcción y solo el 2,5% de ellas afirma haberlo hecho.
  - ❑ Por Comunidades Autónomas, **son las empresas riojanas** (33,3%) y **catalanas** (20,7%) las que **afirman tener una mayor presencia**, situándose a la cola del ranking las Pymes Familiares asturianas y murcianas, con un 4,5% sobre el total.

---

<sup>21</sup> Fundación Ecológica y Desarrollo y Fundación de las Cajas de Ahorros y Comisión Europea, entre otras.

## PROTOCOLO FAMILIAR/PACTOS

El protocolo familiar o los pactos de familia son considerados mayoritariamente como una herramienta útil para formalizar y regular la relación entre empresa y familia

- ➔ **Casi tres cuartas partes de la muestra de participantes están de acuerdo en que es útil disponer de instrumentos** –como el protocolo familiar o los pactos de familia– **que faciliten la regulación de la relación entre empresa y familia**, y establezcan las bases para que el tránsito generacional se lleve a cabo de una forma ordenada.
  - ❑ Nuevamente, se establece una **relación de proporcionalidad con el tamaño de la empresa**, de manera **que las respuestas a favor**, en términos porcentuales, **se incrementan conforme lo hace el tamaño de la empresa**. Así, el 64,4% de las empresas de 2 a 9 empleados creen que es útil la elaboración de pactos de familia o protocolos familiares, mientras que dicho valor asciende al 79,0% entre las empresas que superan los 49 empleados.
  - ❑ **El 89,5% de las empresas familiares baleares** creen que es útil la elaboración de Pactos de Familia o Protocolos Familiares, seguida de las asturianas (77,6%), melillenses (76,9%) y gallegas (75,7%).
- ➔ **No se dispone de información acerca del grado de formalización de dichos instrumentos por parte de las empresas participantes**, aunque parece lógico suponer, que serán las empresas de mayor tamaño las que también en mayor medida habrán recurrido a este tipo de instrumentos. Obviamente, **conforme aumenta el tamaño de la empresa, también lo hace la complejidad de la organización y, por lo tanto, la necesidad de establecer un acuerdo marco para instrumentar la relación familiar** y, en definitiva, facilitar el buen gobierno de la empresa y asegurar la continuidad de la misma.

## INSTRUMENTOS DE CRÉDITO

Con carácter general, las empresas familiares no hacen un uso mayoritario de los Instrumentos de crédito especiales para pymes, entendiéndose que optan por líneas de crédito convencionales

- ➔ Los resultados obtenidos revelan que el **45,9% de las empresas familiares que han participado en el estudio no hace uso de ningún instrumento de crédito especial para pymes**, si bien, podríamos considerar que dicho porcentaje es mayor si añadimos al porcentaje anterior, el de aquellos asistentes que manifiestan desconocer dicha información y que asciende al 15,2% del total de la muestra.
  - ❑ Entre las empresas mayores de 2 empleados, son las de menor tamaño –de 2 a 9 empleados– las que hacen un menor uso de dichos instrumentos (27,3% de ellas). **El nivel de uso de dichos instrumentos es mayor cuanto mayor es el tamaño de la empresa**; el 59,7% de las empresas mayores de 49 empleados afirma utilizar la mayoría de los instrumentos de crédito considerados en el presente análisis: la Línea PYME del Instituto de Crédito Oficial (ICO) (32,1%), préstamos participativos (9,7%), Línea FEDER del ICO (4,8%) y más de un instrumento (12,9%).
  - ❑ El análisis sectorial revela que **las empresas del sector Comercio y Hostelería que no hacen uso de ningún instrumento (54,3%) presentan**, en términos porcentuales, **un resultado muy por encima de la media observada para el conjunto de la muestra**. Este comportamiento puede ser debido a la propia naturaleza del sector, muy atomizado y conformado mayoritariamente por empresas de pequeño tamaño. De hecho, en el caso particular de la muestra del estudio, el sector de Comercio y Hostelería es el que presenta una mayor proporción (47,9%) de empresas de 2 a 9 empleados.

---

## FORMACIÓN Y ASESORAMIENTO

---

Más de la mitad de los asistentes a los talleres afirma asistir al menos una vez al año a programas de formación presencial (83,3%), así como que su Empresa Familiar ha recurrido a asesores externos (57,3%) (al menos en una ocasión).

Conviene destacar que se ha optado por la agregación de ambos parámetros (formación y asesoría externa) porque ambos pueden estar relacionados de una manera más o menos estrecha, con la mejora de la gestión y con la profesionalización de la Pyme Familiar.

- En ambos casos, **la mayoría de las empresas de la muestra afirma hacer uso de ambos servicios**. Igualmente, en ambos casos, se observa la existencia de una **relación directa con el tamaño de la empresa**.
  - ❑ **El 83,3% de los asistentes afirma asistir a programas de formación presencial al menos una vez al año y el 16,7% afirma no asistir nunca**. Este último porcentaje, muestra un máximo del 21,3% para las empresas de entre 2 y 9 empleados, que supone el 53,6% del total de asistentes que afirma no asistir nunca a programas de formación presencial.
  - ❑ El análisis por zonas geográficas revela que **todos los asistentes de La Rioja asisten a programas de formación presencial al menos una vez al año**. En el otro extremo se sitúan las Comunidades Autónomas de Asturias, Madrid y Extremadura, donde el porcentaje de asistentes que no acceden nunca a este tipo de programas asciende a 23,9%, 23,1% y 20,0%, respectivamente.
  - ❑ En relación con el segundo de los aspectos, **el 57,3% de las empresas de la muestra afirman haber recurrido a la contratación de servicios de asesoría externa**, siendo el sector de la construcción el más proclive a la realización de esta práctica (el 63,3%) de las empresas del sector afirman haberlo hecho. Conviene destacar, asimismo, que dicho valor asciende al **85,5% de las empresas de más de 49 empleados**.
  - ❑ Las empresas canarias (69,4%), murcianas (68,2%) y riojanas (66,7%) son las que recurren en mayor medida a los servicios de asesoría externa, mientras que las empresas vascas (43,7%), melillenses (30,8%) y extremeñas (40,0%) se sitúan en la parte inferior del ranking para este indicador.

---

## POLÍTICA Y TAMAÑO EMPRESARIAL

---

El tamaño de la empresa condiciona en gran medida las políticas empresariales y familiares

- Del análisis de los resultados obtenidos, tal y como se ha ido poniendo de manifiesto anteriormente para algunas de las conclusiones, puede afirmarse que **la realidad empresarial de la Pyme Familiar no es homogénea y su comportamiento viene determinado** o está condicionado, en la mayoría de las ocasiones, **por el tamaño de las mismas**.



## POSIBLES ÁREAS DE ACTUACIÓN PARA EL SECTOR

De la realización del presente estudio se concluye que las principales necesidades de las empresas familiares siguen aún vigentes. Aspectos como **la transición generacional, el aseguramiento del modelo de empresa, la profesionalización de la gestión, la incorporación de órganos específicos de gestión, el régimen sucesorio, el fiscal y la resolución de conflictos en el ámbito de la familia empresaria**, entre otros muchos, aunque cada vez son más tenidos en consideración, **continúan necesitados de impulso**.

La Empresa Familiar participante en el estudio ha demostrado un alto nivel de conocimiento y comprensión con respecto a cuáles son sus principales retos pero, por el contrario, no acredita el mismo nivel de implantación de soluciones o de herramientas de gestión.

Problemas asociados a la gestión de empresas familiares, para cuya mejor comprensión y resolución se han puesto a disposición una gran cantidad de ayudas, continúan siendo motivo de preocupación para sus responsables. Por este motivo, sigue habiendo, en este colectivo y su problemática, un acuciante y amplio campo de acción en el cual, se pueden aportar esfuerzos y resultados.

Algunos supuestos de posibles áreas de actuación encaminadas a ayudar a las empresas familiares son:

### ACTUACIONES ENFOCADAS A PROPORCIONAR ASESORÍA PERMANENTE Y FORMACIÓN CUALIFICADA

- ⇒ **Dirigidas al colectivo de Pymes Familiares en su conjunto, aunque especialmente a las empresas que encuentran mayores dificultades para acceder por sí mismas a este tipo de actividades o servicios y que, de acuerdo con los resultados obtenidos, son las empresas de 2 a 9 trabajadores.**
- ⇒ Para asegurar el éxito de esta iniciativa, como paso previo al lanzamiento de acciones concretas, será necesario hacer un **diagnóstico sobre aquellas actividades, servicios y contenidos demandados por dicho colectivo y**, una vez conocidas, proceder **a la selección de acciones** a ejecutar, establecer la **planificación temporal de las mismas y**, por último, llevar a cabo su **implantación**.

## ACTUACIONES ENFOCADAS A PROPORCIONAR ASESORÍA PERMANENTE Y FORMACIÓN CUALIFICADA (continuación)

Es decir, será necesario conocer previamente –a través del diagnóstico– las demandas concretas del colectivo, para ser capaces de adecuar la oferta de actividades a las necesidades reales existentes.

En el marco de esta actuación podrían llevarse a cabo acciones encaminadas a:

- ❑ Dotar de **habilidades directivas a los sucesores**.
  - ❑ Promover la **incorporación de mujeres a la Pyme Familiar** y especialmente, el **acceso** de las mujeres a los **órganos de administración y dirección** de las Pymes Familiares.
  - ❑ Potenciar el conocimiento y el aprovechamiento que las Pymes Familiares tienen y hacen de la **legislación fiscal favorable** a su colectivo.
  - ❑ Reafirmar la necesidad de las Pymes Familiares en cuanto al recurso a los **mecanismos de resolución de conflictos** propios para este colectivo.
  - ❑ Apoyar la **internacionalización de las empresas familiares**.
- ⇒ De acuerdo con información recopilada por las Cámaras de Comercio<sup>22</sup>, las principales demandas de este colectivo se centran en la **formación** (Cursos y seminarios, 21%) y en la **atención personalizada** (Consultoría, 20%). En segundo lugar, destacan la **sensibilización e información** (Conferencias, 18%) y la **formación avanzada** (Programas de formación, 18%).

## ACTUACIONES ENCAMINADAS A ‘DESMITIFICAR’ Y ‘AGILIZAR’ EL PROTOCOLO FAMILIAR Y APOYAR A LAS PYMES FAMILIARES EN LA ELABORACIÓN DEL MISMO

- ⇒ Las acciones que se lleven a cabo en el marco de esta actuación **se dirigirán al colectivo de Empresa Familiar en su conjunto**, pero esta vez, se hará hincapié en acceder a aquel **perfil de empresas** que en mayor medida **creen que el protocolo familiar es útil y una herramienta importante** para la continuidad de la Empresa Familiar.
- ❑ **Este perfil** se corresponde con las empresas **con más de 49 empleados** que, a priori, es previsible que muestren más interés en participar en las acciones que pudieran ponerse en marcha con el objetivo mencionado.
- ⇒ La articulación de esta actuación podría llevarse a cabo bajo el formato de **talleres prácticos** estructurados en dos partes claramente diferenciadas:
- ❑ **una teórica**, en la que se ofrezca a las empresas participantes **información sobre qué es, para qué sirve, cómo se elabora...** y, en definitiva, toda aquella información de interés que es necesario conocer para enfrentarse al reto de elaborar un Protocolo Familiar; y
  - ❑ en segundo lugar, una **parte eminentemente práctica**, de apoyo a la elaboración de un Protocolo Familiar a través de la realización de ejercicios y la exposición de casos prácticos. En esta segunda parte, **el Protocolo Familiar ha de ser considerado como un medio y no como un fin en sí mismo**. Es decir como un sistema de reglas que ha de adaptarse a las características y circunstancias particulares de cada empresa.

## ACTUACIONES PARA IDENTIFICAR INSTITUCIONES QUE PODRÍAN FINANCIAR PROYECTOS DE APOYO A LAS EMPRESAS FAMILIARES

- ⇒ Actuaciones orientadas a la identificación de **instituciones u organismos** –de titularidad pública o privada– **con capacidad e interés para financiar nuevos proyectos destinados a la Empresa Familiar**.

<sup>22</sup> Fuente: Informe “Las Cámaras ante la Empresa Familiar de la Comisión de Empresa Familiar y el Consejo Superior de Cámaras. 30 de marzo de 2006.

---

## ACTUACIONES ENCAMINADAS A IMPULSAR LA ACTIVIDAD DE UN COLECTIVO DE ASESORES ESPECIALIZADOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

---

- Promover y fomentar el acceso por parte de las Pymes Familiares a los servicios de especialistas en la consultoría de Empresa Familiar establecidos en su región. Se trata, en definitiva, de aprovechar el tejido empresarial ya existente para **establecer una red de especialistas - consultores de Empresa Familiar**, con presencia en todas las regiones y capaz de dar una respuesta eficaz a las exigencias y necesidades de este colectivo.

---

## ACTUACIONES PARA LA GENERACIÓN DE UN ESPACIO PERMANENTE DE COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE PYMES FAMILIARES

---

- Un espacio (portal web, foros, jornadas, encuentros empresariales...) **donde se encuentren de forma asequible y confiable, información** sobre sus peculiaridades, casos de éxito, mejores prácticas, posibilidad de consulta a expertos, acceso a documentación normalizada y foros de apoyo a la Empresa Familiar.  
Concebido para **dar respuesta a la problemática común del colectivo, pero también a las necesidades particulares de cada una de ellas** en función de su perfil o características (tamaño, generación en la que se encuentran, inmersas en proceso de sucesión...).
- Igualmente, debería de **dar respuesta a las inquietudes y necesidades de información de los principales perfiles de personas o roles** (Fundador, Accionista, sucesor, trabajador y accionista) que intervienen en la Empresa Familiar, pues cada persona percibe e interpreta la realidad a partir de la posición que ocupa y la información de que dispone.
- Otra de las acciones que podrían llevarse a cabo en el marco de esta actuación, se basa en la puesta en marcha de un **servicio permanente de asesoría jurídica**, que estaría a disposición del colectivo de Pymes Familiares para ofrecerles apoyo y resolver todas aquellas dudas –vía telefónica y correo electrónico– con que pudieran encontrarse en su gestión empresarial.



# METODOLOGÍA

El presente trabajo tiene **dos objetivos fundamentales**. Por una parte, tratar de **caracterizar la realidad empresarial** actual de las Pymes Familiares españolas y, de otra, **poner a disposición** de las Cámaras de Comercio **un conjunto de acciones** que contribuyan a mejorar el marco de actuación de la Pyme Familiar. Para ello, se ha adoptado **una metodología que consta de cuatro etapas sucesivas**.

**En primer lugar**, se realizó una revisión de fuentes de información externas (bibliografía, estudios e informes similares disponibles) con el objetivo de obtener una visión más amplia sobre la situación de la Pyme Familiar y sobre los factores susceptibles de influir en sus posibilidades de crecimiento, consolidación y continuidad en el tiempo.

**En la segunda etapa**, se realizó un trabajo de campo para obtener información sobre las características básicas (tamaño, sector de actividad, facturación...) y aspectos de interés relacionados con el crecimiento y continuidad, el uso de herramientas de gestión, etc de la Pyme Familiar. El grupo de empresas objeto de estudio, son las empresas participantes en los talleres del Programa *Pyme Familiar - Puente al Futuro*.

**En la tercera etapa** se realizó la explotación de los resultados recabados en los autodiagnósticos.

**Y en la cuarta y última**, en que se ha elaborado el presente estudio a partir de la información recabada y los trabajos realizados en las etapas anteriores.

A continuación se describe el trabajo de campo realizado, así como las técnicas de análisis empleadas en el estudio.

## TRABAJO DE CAMPO

Para disponer de abundante información que permitiera caracterizar la situación actual de la Pyme Familiar, **se diseñó una herramienta de autodiagnóstico interactivo**. El autodiagnóstico fue **cumplimentado por las empresas que participaron en los talleres** desarrollados en el marco del proyecto *Pyme Familiar - Puente al Futuro* que, a su vez, fueron seleccionadas previamente por las Cámaras de Comercio de acuerdo con los **requisitos** contemplados en el *Anexo 2*. Los aspectos principales de este trabajo de campo se describen a continuación.

### DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE AUTODIAGNÓSTICO

La herramienta de autodiagnóstico interactivo fue diseñada con el objetivo de obtener información de primera mano y en tiempo real sobre las características básicas y aspectos de interés relacionados con la problemática de la sucesión, la naturaleza de los instrumentos que se utilizan para formalizar la misma, la resolución de conflictos, etc.

Dicha herramienta permitía a las empresas que participaron en los talleres la cumplimentación de un cuestionario *on-line*, así como el registro en tiempo real de las respuestas obtenidas.

El cuestionario empleado, adjunto en el *Anexo 3*, incluía 35 preguntas estructuradas en cinco apartados que arrojan información sobre:

- ❖ Variables demográficas y de caracterización básica de los asistentes y empresas participantes.
- ❖ Crecimiento de las empresas familiares: propiedad, generación, etc...
- ❖ Herramientas de gestión: planificación estratégica, operativa, de RRHH y financiera.
- ❖ Planificación jurídica y fiscal: Figura de constitución empresarial, el conflicto y métodos de resolución...
- ❖ El Protocolo Familiar.

### UNIVERSO DEL ESTUDIO

El universo del presente estudio lo componen todas las empresas españolas que cumplen con los requisitos de participación contemplados en el *Anexo 2*. Esto es, aquellas empresas que cumplen el doble requisito de ser a la vez Empresa Familiar y PYME, de acuerdo con las definiciones establecidas para ambos conceptos en dicho capítulo. Este dato no está disponible como tal, pero puede estimarse a partir de los datos del Directorio Central de Empresas<sup>23</sup> (DIRCE) sobre estructura empresarial.

Para determinar el universo del estudio, partimos de las cifras de empresas activas que se muestran en la *tabla 8*.

En el año 2007, había en España 3.422.239 empresas, cuya distribución por sector económico se corresponde con que el 78,2% son empresas de servicios, el 14,6% son empresas constructoras y el 7,2% pertenecen al sector industrial. El 94,1% (3.219.393) de ellas cuentan con menos de 10 asalariados y el 51,3% (1.754.374) no tiene asalariados.

<sup>23</sup> Publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

**Tabla 8: Empresas activas según sector económico, por intervalo de asalariados (2008)**

	Total	Industria	Construcción	Comercio	Resto de Servicios
Sin asalariados	1.754.374	82.227	233.477	414.054	1.024.616
De 1 a 2 asalariados	958.711	62.465	129.565	263.851	502.830
De 3 a 5 asalariados	345.848	35.426	62.235	89.291	158.896
De 6 a 9 asalariados	160.460	21.283	30.911	38.616	69.650
De 10 a 19 asalariados	110.369	21.135	25.545	22.283	41.406
De 20 o más asalariados	92.477	23.052	19.323	15.117	34.985
<b>TOTAL</b>	<b>3.422.239</b>	<b>245.588</b>	<b>501.056</b>	<b>843.212</b>	<b>1.832.383</b>

Fuente: DIRCE 2008.

Datos actualizados a 1-1-2008.

A partir de los datos anteriores es posible determinar el universo del estudio, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones o supuestos:

- ❖ Con el fin de caracterizar adecuadamente el universo incluyendo únicamente a las empresas menores de 250 empleados (de acuerdo con la definición de PYME), suponemos una distribución lineal de las empresas que se encuentran en el rango de 200 a 499 asalariados (pato conocido).
- ❖ El 80% de las empresas que conforman el tejido empresarial español son familiares<sup>24</sup>.

La aplicación de dichos supuestos da como resultado el universo del estudio, compuesto por 2.733.521 Pymes Familiares, cuya distribución por sectores económicos y por tamaño se contempla en la siguiente tabla:

**Tabla 9: Universo de Pymes Familiares por sector económico, por intervalo de asalariados**

	Total	Industria	Construcción	Comercio	Resto de Servicios
Sin asalariados	1.403.499	65.782	186.782	331.243	819.693
De 1 a 2 asalariados	766.969	49.972	103.652	211.081	402.264
De 3 a 5 asalariados	276.678	28.341	49.788	71.433	127.117
De 6 a 9 asalariados	128.368	17.026	24.729	30.893	55.720
De 10 a 19 asalariados	88.295	16.908	20.436	17.826	33.125
De 20 o más asalariados	69.712	17.375	14.391	11.027	26.919
<b>TOTAL</b>	<b>2.733.521</b>	<b>195.403</b>	<b>399.778</b>	<b>673.503</b>	<b>1.464.837</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DIRCE.

Por último, en la tabla 10 se recoge la distribución de las empresas del universo entre las regiones *Objetivo 1* y *Objetivo 3* que han participado en el estudio.

<sup>24</sup> De acuerdo con las fuentes de información externas consultadas.

**Tabla 10: Distribución regional de empresas del universo por CC.AA.**

	Total Empresas	% respecto al total	Total empresas del universo
<b>Regiones Objetivo 1</b>			
Andalucía	522.815	15,3%	417.815
Asturias	73.124	2,1%	58.431
Canarias	143.471	4,2%	114.614
Castilla-La Mancha	137.823	4,0%	110.185
Castilla y León	173.209	5,1%	138.452
Comunidad Valenciana	376.093	11,0%	300.517
Extremadura	67.852	2,0%	54.246
Galicia	203.374	5,9%	162.532
Murcia	100.075	2,9%	79.942
Ceuta			
Melilla	7.433	0,2%	5.943
<b>Total Objetivo 1</b>	<b>1.805.269</b>	<b>52,8%</b>	<b>1.442.676</b>
<b>Regiones Objetivo 3</b>			
Aragón	94.931	2,8%	75.846
Baleares	93.335	2,7%	74.570
Cantabria	40.393	1,2%	32.279
Cataluña	626.020	18,3%	499.962
Madrid	519.307	15,2%	414.132
Navarra	43.847	1,3%	34.995
País Vasco	175.303	5,1%	140.004
La Rioja	23.834	0,7%	19.056
<b>Total Objetivo 3</b>	<b>1.616.970</b>	<b>47,2%</b>	<b>1.290.845</b>
<b>Total España</b>	<b>3.422.239</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.733.521</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DIRCE.

## MUESTRA Y ERROR MUESTRAL

**El tamaño de la muestra es de 1095 autodiagnósticos válidos**, que se distribuyen –de manera no uniforme– en el ámbito geográfico de las demarcaciones correspondientes a las Cámaras de Comercio participantes de *Objetivo 1* y *3*. **Las fechas de recogida de la muestra coinciden con las de realización de los talleres** interactivos, que se llevaron a cabo entre septiembre de 2007 y abril de 2008.

En la siguiente tabla se detalla el reparto de la muestra por regiones, el universo y el error muestral máximo.<sup>25</sup>

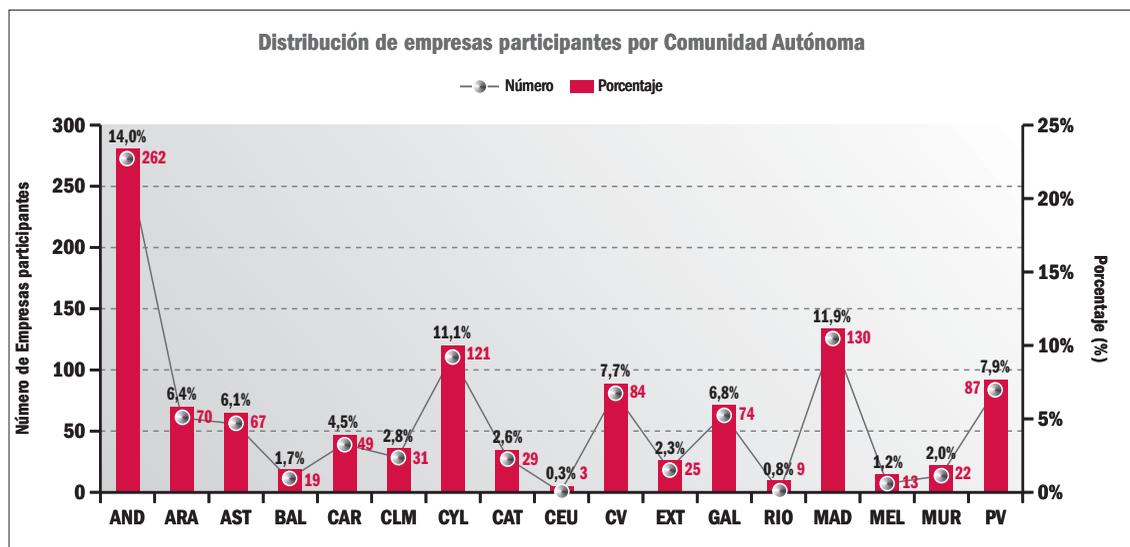
**Tabla 11: Distribución de empresas del universo por CC.AA.**

	Universo	Muestra	Error muestral máximo (%)
Regiones Objetivo 1	1.442.676	751	3,7
Regiones Objetivo 3	1.290.845	344	5,4
<b>TOTAL</b>	<b>2.733.521</b>	<b>1.095</b>	<b>3,1</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DIRCE.

<sup>25</sup> Condiciones de muestreo utilizadas: Nivel de confianza 95,5% y probabilidad de  $p=q=0,5$ .

En el siguiente gráfico se representa la distribución muestral de empresas participantes por Comunidades Autónomas. Se observa que las Comunidades Autónomas que presentan una mayor participación son Andalucía (262), Madrid (130) y Castilla y León (121) por este orden. De hecho, conviene destacar la elevada participación de las empresas en la Comunidad de Andalucía, pues casi una de cada cuatro (23,9% de la muestra) del total de empresas participantes es andaluza cuando el peso del tejido empresarial andaluz supone el 15,3% del conjunto nacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por las Cámaras de Comercio.

Por último, en la siguiente página se presenta la distribución de Pymes Familiares y de talleres realizados por demarcación geográfica de las Cámaras de Comercio que han participado en el Programa *Pyme Familiar - Puente al Futuro* y han ejecutado talleres interactivos.

**Tabla 12: Distribución de Pymes Familiares por Cámaras de Comercio participantes**

Comunidad Autónoma	Cámara de Comercio	Nº Talleres	Nº Autodiagnóstico
<b>Regiones Objetivo 1</b>			
Andalucía	Almería	3	19
	Andújar	3	23
	Cádiz	2	16
	C. Gibraltar	3	35
	Granada	4	47
	Huelva	4	29
	Jaén	3	36
	Linares	1	14
	Málaga	1	9
Sevilla	3	34	
Asturias	Avilés	2	18
	Gijón	2	20
	Oviedo	3	29
Canarias	Las Palmas	4	25
	Tenerife	3	24
Castilla-La Mancha	Albacete	1	9
	Ciudad Real	1	6
	Toledo	3	16
Murcia	Cartagena	2	22
Castilla y León	Ávila	1	12
	Burgos	2	17
	Miranda de Ebro	2	13
	Palencia	2	16
	Salamanca	2	13
	Segovia	1	13
	Soria	1	6
	Valladolid	3	20
Zamora	1	11	
Comunidad Valenciana	Alicante	4	31
	Castellón	1	9
	Orihuela	1	4
	Valencia	4	40
Extremadura	Badajoz	3	25
Galicia	A Coruña	3	30
	Orense	3	27
	Pontevedra	1	8
	Villagarcía de Arousa	1	9
Ceuta	Ceuta	1	3
Melilla	Melilla	1	13
<b>TOTAL OBJETIVO 1</b>		<b>86</b>	<b>751</b>

Fuente: Cámaras de Comercio.

**Tabla 12: Distribución de Pymes Familiares por Cámaras de Comercio participantes**

Comunidad Autónoma	Cámara de Comercio	Nº Talleres	Nº Autodiagnóstico
<b>Regiones Objetivo 3</b>			
Aragón	Huesca	3	24
	Teruel	2	19
	Zaragoza	5	27
Baleares	Palma de Mallorca	3	19
Cataluña	Gerona	3	17
	Sabadell	1	12
Madrid	Madrid	16	130
País Vasco	Álava	2	16
	Bilbao	5	58
	Guipúzcoa	2	13
La Rioja	La Rioja	1	9
<b>TOTAL OBJETIVO 3</b>		<b>43</b>	<b>344</b>
<b>TOTAL TALLERES</b>		<b>129</b>	<b>1.095</b>

Fuente: Cámaras de Comercio.

## TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Las técnicas de análisis utilizadas en el presente estudio, se basan en el análisis descriptivo de la información recopilada en los autodiagnósticos interactivos.

**Tabla 13: Clasificación de las técnicas de análisis de los datos utilizadas**

Análisis descriptivo
<b>Univariante:</b>
Distribuciones de frecuencias: variables cualitativas / variables cuantitativas.
<b>Bivariante:</b>
Tablas de contingencia para variables cualitativas: Regiones <i>Objetivo 1 y 3</i> , Tamaño de la empresa, sector de actividad, Generación y Comunidades Autónomas.



## REQUISITOS DE PARTICIPACIÓN

A continuación se resumen los requisitos exigidos a las empresas interesadas en participar en los talleres interactivos.

### PERFIL EMPRESA FAMILIAR / PYME

#### 1. En cuanto a Pyme:

- Pertener a la categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas según la Recomendación de la Comisión 2003/361/CE de 6 de mayo de 2003 (DOCE L12 de 20 de mayo de 2003), con domicilio social en zonas *Objetivo 1* del Fondo Social Europeo (FSE).<sup>1</sup>
- Que se trate de empresas preferentemente con un nº de trabajadores igual o menor a 50 y de cualquier sector de actividad.
- Ser Autónoma según la UE.<sup>1</sup>
- Tener su domicilio social en la demarcación territorial de la Cámara.
- Estar dada de alta en el Censo del IAE, sección 1: actividades empresariales, industriales, comerciales y de servicios.
- Estar al corriente de sus obligaciones tributarias y frente a la Seguridad Social.

<sup>1</sup> Para más información acudir a la Recomendación de la Comisión 2003/361/CE de 6.5.03. (DOCE L 124 de 20.5.03) en sus artículos 1, 2 y 3.

## **2. En cuanto a Empresa Familiar:**

Entendemos por Empresa Familiar aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal es la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma.

Partiendo de la definición anterior, podrán participar las empresas familiares que cumplan los siguientes requisitos:

- ❖ Empresas en las que la familia ejerza el control político y económico de la sociedad o donde algún miembro de la familia participe en los órganos de Administración.
- ❖ Que exista vocación de continuidad dentro del grupo familiar.

ANEXO

3



# CUESTIONARIO AUTODIAGNÓSTICO

### Preguntas de variables demográficas

1. [NOMBRE] **Nombre y apellidos:**

2. [RAZON\_SOCIAL] **Razón social:**

3. [DOMICILIO] **Domicilio:**

4. [v.34] **Código Postal:**

5. [LOCALIDAD] **Localidad:**

6. [PROVINCIA] **Provincia:**

7. [TELEFONO] **Teléfonos:**

8. [NIF] **Indique el NIF de su empresa:**

9. [v.61] **Fecha (dd/mm/aaaa):**

10. [v.55] **Camara de Comercio de:**

11. **[J]** [v.57] **Dirección de correo electrónico:**

12. **[J]** [v.58] **Confirme su dirección de correo electrónico:**

13. **[H]** [ACTIVIDAD] **¿A qué actividad se dedica su empresa (Clasificación según IAE - Instituto de Apoyo Industrial)? (puede marcar más de una opción)**

- Agricultura
- Industrias extractivas y petróleo
- Alimentación, bebidas y tabaco
- Industria textil, confección, cuero y calzado
- Madera, papel, edición, artes gráficas
- Industria Química
- Caucho y materias plásticas
- Productos minerales no metálicos
- Metalurgia
- Manufacturas metálicas
- Maquinaria y equipo mecánico
- Máquinas de oficina, cálculo y ordenadores
- Maquinaria eléctrica
- Equipo electrónico
- Instrumentos, óptica y relojería
- Vehículos de motor
- Otro material de transporte
- Industrias manufactureras diversas
- Reciclaje
- Energía y agua
- Construcción
- Comercio y hostelería
- Transportes y almacenamiento
- Correos y telecomunicaciones
- Intermediación financiera
- Actividades informáticas y conexas
- Servicios de I+D
- Otros servicios a empresas
- Servicios públicos, sociales y colectivos

14. **[H]** [FACTURACION] **¿Qué facturación bruta anual (en euros) tiene su empresa?**

- Menos de 500.000 Euros
- Entre 500.001 y 2.000.000 Euros
- Entre 2.000.001 y 5.000.000 Euros
- Más de 5.000.000 Euros

15. **[H]** [EMPLEADOS] **¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?**

- De 0 a 1 persona

- De 2 a 9 personas
- De 10 a 25 personas
- De 26 a 49 personas
- De 50 a 249 personas

16. <sup>M</sup>[PAC\_MUJERES] Indique el porcentaje de mujeres de la plantilla de empleados de su empresa:

- Menos del 25%
- Entre el 26% y el 50%
- Entre el 51% y el 75%
- Más del 75%

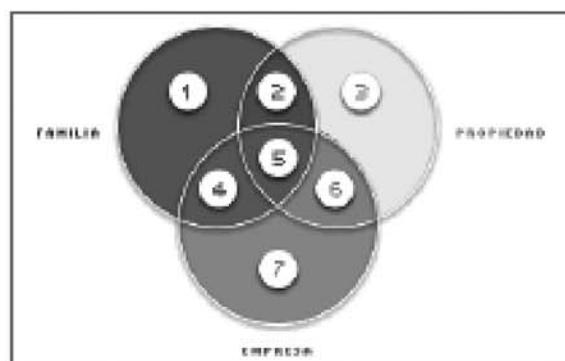
17. <sup>M</sup>[ANYO\_FUND] ¿En qué año fundó / adquirió su empresa?

18. <sup>M</sup>[FAMILIARES] Indique el número de personas de su familia que trabajan en la empresa:

19. <sup>M</sup>[v.63] Indique el número de familiares consanguíneos:

20. <sup>M</sup>[v.62] Indique el número de familiares políticos:

### Crecimiento de la empresa familiar



21. <sup>M</sup>[v.1] Con respecto a su empresa familiar, ¿en cuál de los subconjuntos de la figura superior (el Modelo de los Tres Círculos: Familia, Empresa y Propiedad), se encuentra Usted en este momento?

- (1) Sólo familiar
- (2) Familiar y accionista
- (3) Sólo accionista
- (4) Familiar que trabaja en la empresa
- (5) Familiar, accionista y trabajador de la empresa
- (6) Accionista que trabaja en la empresa
- (7) Sólo empleado de la empresa

22. <sup>[v.41]</sup> ¿En qué generación se encuentra su empresa en estos momentos?

- Primera Generación  
 Segunda Generación  
 Tercera Generación

23. <sup>[v.64]</sup> En el caso de que convivan dos generaciones, indique la edad del líder de la generación que será sucedida:

24. <sup>[v.65]</sup> En el caso de que convivan dos generaciones, indique la edad del líder de la generación sucesora:

25. <sup>[v.42]</sup> ¿Tiene su empresa presencia en países fuera de España?

- Sí  
 No  
 Actualmente lo tenemos en proyecto

Indique su opinión con respecto a SU empresa familiar, en una escala del 1 al 5 (donde 1 es "Nada de acuerdo" y 5 es "Absolutamente de acuerdo"):

26. <sup>[v.43]</sup> Crecimiento de la empresa familiar.

	1	2	3	4	5
<sup>[v.43.1]</sup> Sólo heredarán la propiedad de su empresa aquellos que trabajen en ella.	<input type="radio"/>				
<sup>[v.43.2]</sup> La actual Dirección de su empresa juega un papel importante como tutora de la siguiente generación.	<input type="radio"/>				
<sup>[v.43.3]</sup> En su empresa se cumplirá el refrán "El abuelo la funda, el padre la engrandece y el hijo la funde".	<input type="radio"/>				
<sup>[v.43.4]</sup> La elección de los sucesores para dirigir su empresa se ha planificado.	<input type="radio"/>				
<sup>[v.44.5]</sup> Los sucesores se incorporarán voluntariamente a la gestión de su empresa.	<input type="radio"/>				

**Herramientas de gestión: planificación estratégica, operativa, de RRHH y financiera.**

27. <sup>[v.45]</sup> ¿En alguna ocasión ha trabajado un asesor externo que no pertenezca a su empresa familiar?

- Sí  
 No

28. <sup>[v.46]</sup> ¿Con qué frecuencia asiste Ud. a programas de formación empresarial?

- Una o más veces al mes  
 Una vez al trimestre  
 Dos veces al año  
 Una vez al año  
 Nunca

29. <sup>[v.60]</sup> Marque el instrumento de crédito especial para PYMEs del que su empresa ya hace uso:

- Préstamos participativos  
 Línea PYME del Instituto de Crédito Oficial (ICO)

- Línea FEDER del ICO
- Microcréditos del ICO
- Ninguno
- NS/NC

Indique su opinión con respecto a SU empresa familiar, en una escala del 1 al 5 (donde 1 es "Nada de acuerdo" y 5 es "Absolutamente de acuerdo"):

30. <sup>[4]</sup> Herramientas de gestión: planificación estratégica, operativa, de RRHH y financiera.

	1	2	3	4	5
(v.40.1) En su empresa las decisiones responden más a los deseos de los familiares accionistas que a criterios profesionales.	<input type="radio"/>				
(v.40.2) Es previsible que su empresa siga funcionando dentro de diez años.	<input type="radio"/>				
(v.40.3) Su empresa tiene políticas claras de pago de dividendos.	<input type="radio"/>				
(v.40.4) Su empresa ve necesario el endeudamiento para el crecimiento.	<input type="radio"/>				
(v.40.5) La incorporación de socios externos es aceptada como una posibilidad de financiación de su empresa.	<input type="radio"/>				

#### Planificación jurídica y fiscal

31. <sup>[5]</sup> <sup>[V.49]</sup> ¿Cuál es la figura de constitución de su empresa?

- Empresario Individual
- Comunidad de bienes
- Sociedad Civil
- Sociedad Colectiva
- Sociedad Limitada
- Sociedad Limitada Nueva Empresa
- Sociedad Anónima
- Sociedad Comanditaria
- Sociedad Comanditaria por acciones
- Sociedad Cooperativa
- Sociedad Laboral Anónima
- Sociedad Laboral Limitada
- NS/NC

Indique su opinión con respecto a SU empresa familiar, en una escala del 1 al 5 (donde 1 es "Nada de acuerdo" y 5 es "Absolutamente de acuerdo"):

32. <sup>[6]</sup> Planificación jurídica y fiscal.

	1	2	3	4	5
(v.50.1) Se considera necesario el régimen matrimonial de separación de bienes para proteger los intereses de la familia empresaria.	<input type="radio"/>				
(v.50.2) El sistema de transmisión de la propiedad por donación es el indicado para asegurar la sucesión del patrimonio de su empresa.	<input type="radio"/>				
(v.50.3) El tener un testamento es fundamental para evitar conflictos y favorecer la transmisión del patrimonio de su empresa.	<input type="radio"/>				
(v.50.4) Los miembros familiares de su empresa evitan los desacuerdos en vez de afrontarlos.	<input type="radio"/>				
(v.50.5) La forma en que se resuelven los conflictos en su familia empresaria resulta	<input type="radio"/>				

satisfactoria.

[v.50.6] Las causas del conflicto en su empresa están relacionadas con temas del pasado.

[v.50.7] La mediación (proceso por el que un tercero, experto y neutral, asiste a dos o más personas a buscar soluciones negociadas a su conflicto), es el método adecuado para la resolución de conflictos en su empresa.

[v.50.8] Puede contemplarse el uso del arbitraje (método privado para la solución de desavenencias en el que las partes interesadas se someten voluntariamente a la decisión de un tercero de su confianza), para que resuelva definitivamente las diferencias de criterio entre los miembros de su empresa familiar.

### Protocolo Familiar

33. [v.51] ¿Los actuales propietarios de su empresa han hecho su testamento?

- Sí
- No
- NS/NC

Indique su opinión con respecto a SU empresa familiar, en una escala del 1 al 5 (donde 1 es "Nada de acuerdo" y 5 es "Absolutamente de acuerdo"):

34. [v.] Protocolo Familiar

	1	2	3	4	5
[v.52.1] Usted considera el reparto equitativo de la herencia como el más adecuado.	<input type="radio"/>				
[v.52.2] Si se presentase la ocasión, la decisión de vender la empresa familiar debe ser consultada por todos los miembros de la familia.	<input type="radio"/>				
[v.52.3] En su empresa familiar creen que es útil la elaboración de Pactos de Familia o Protocolos Familiares.	<input type="radio"/>				
[v.52.4] El Protocolo Familiar se considera una herramienta importante para la continuidad de la empresa familiar.	<input type="radio"/>				
[v.52.5] En su empresa la familia ejerce el control político y económico de la sociedad accionarial.	<input type="radio"/>				
[v.52.6] En su empresa participa al menos un miembro de la familia en los órganos de administración.	<input type="radio"/>				
[v.52.7] El Protocolo Familiar debe tener una parte que comente el origen de la empresa, su filosofía y los valores del grupo familiar.	<input type="radio"/>				
[v.52.8] El Protocolo Familiar debe contemplar entre sus cláusulas su vigencia y los procedimientos que se deben seguir para su revisión.	<input type="radio"/>				
[v.52.9] El Protocolo Familiar debe regular las relaciones profesionales entre los miembros de la familia.	<input type="radio"/>				
[v.52.10] El Protocolo Familiar debe regular los métodos e instrumentos de captación de capital de su empresa.	<input type="radio"/>				
[v.52.11] El Protocolo Familiar debe regular todos los aspectos de la organización de la empresa.	<input type="radio"/>				
[v.52.12] El Protocolo Familiar debe regular los aspectos estatutarios de la empresa.	<input type="radio"/>				
[v.52.13] En su empresa están claramente separados los términos propiedad y gestión.	<input type="radio"/>				
[v.52.14] Los familiares que no trabajan en su empresa reciben información sobre el funcionamiento, proyectos y estrategias de esta.	<input type="radio"/>				
[v.52.15] En su empresa se remunera de forma similar a todos los miembros de una misma generación, independientemente de sus funciones.	<input type="radio"/>				
[v.53.16] Su empresa tiene desarrollado un plan de jubilación para los miembros familiares activos.	<input type="radio"/>				
[v.53.17] El máximo responsable de su empresa puede ausentarse durante un mes de la empresa sin que afecte a su normal funcionamiento.	<input type="radio"/>				
[v.53.18] El liderazgo para la siguiente generación en su empresa está claramente definido.	<input type="radio"/>				
[v.53.19] Su empresa considera como algo normal que trabajen en ella las mujeres de la familia.	<input type="radio"/>				

- [v.53.20] **Se anima a la siguiente generación a adquirir experiencia profesional en otras compañías antes de incorporarse a su empresa familiar.**
- [v.53.21] **Usted tiene claro qué desean los otros miembros de su familia empresaria.**
- [v.53.22] **Su empresa informa claramente sobre la situación económica de ésta a los accionistas que no trabajan en ella.**
- [v.53.23] **Su familia suele reunirse con fines lúdicos al menos un par de veces al año.**
- [v.53.24] **Los propietarios de su empresa conocen actualmente el precio de compra-venta de sus acciones.**
- [v.53.25] **En su empresa sólo acceden a los cargos directivos personas cualificadas, sin importar la relación que tengan con la familia.**
- [v.53.26] **En su empresa se favorece y apoya el diálogo entre sus miembros.**
- [v.53.27] **Las decisiones que se toman en su empresa familiar son compartidas en la mayoría de los casos.**
- [v.53.28] **Los miembros de su familia empresaria saben escuchar de forma activa.**
- [v.53.29] **El miembro familiar más combativo es quien toma las decisiones de su empresa.**
- [v.53.30] **Las conversaciones en su familia son participativas y hay espacio para la opinión de cada miembro.**
- [v.53.31] **En su empresa existe un Consejo de Familia que gestiona los intereses sobre la empresa y la propiedad.**
- [v.53.32] **El Consejo de Familia debe fomentar las buenas relaciones entre los distintos miembros de la familia.**
- [v.53.33] **El Consejo de Familia debe velar por los derechos de aquellos miembros de la familia que no trabajan en la empresa.**
- [v.53.34] **El Consejo de Familia debe estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares (trabajen o no en la empresa).**

**35. [v.66] Observaciones:**

De acuerdo con lo establecido por la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, doy mi consentimiento expreso para que estos datos y los que se deriven del desarrollo del Programa PYME FAMILIAR – PUENTE AL FUTURO, sean incluidos en un fichero automatizado del que es titular el Consejo Superior de Cámaras, con domicilio en Madrid, C/ Ribera del Loira 12, y puedan ser utilizados para el desarrollo general del Programa. Asimismo consiento que mis datos sean cedidos a la Cámara de Comercio de la demarcación de la Pyme participante y al Fondo Social Europeo, organismo cofinanciador del programa, para los mismos fines. Declaro estar informado sobre los derechos de acceso, rectificación, cancelación, y oposición que podré ejercitar en las direcciones indicadas. Los datos podrán ser conservados para ser tenidos en cuenta en las comprobaciones y actividades de control e inspección que, en su caso, puedan ser llevadas a cabo por las Autoridades competentes.



