

**ASSOCIACIÓ CATALANA DE
L'EMPRESA FAMILIAR:
PERFIL DEL RIESGO ESTRUCTURAL**

Junio 2005

Alberto Gimeno Sandig

Joan Coma-Cros Raventós

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Alberto Gimeno Sandig es profesor del departamento de Política de Empresa de ESADE y socio de Family Business Knowledge

Joan Coma-Cros Raventós es socio de Family Business Knowledge

© Fundació ESADE y Family Business Knowledge S.L. Todos los derechos reservados.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

PRÓLOGO ESTUDIO

Uno de los principales objetivos en los que ha trabajado el Instituto de la Empresa Familiar desde su creación es mejorar el conocimiento de las empresas familiares españolas y, al mismo tiempo, difundirlo entre las personas y las instituciones nacionales. Es una meta importante porque, a pesar del peso que estas compañías tienen en la economía y en el empleo del país, y de que en los últimos años han despertado un notable interés en los medios de comunicación, todavía existen numerosos ámbitos de su realidad que deben ser investigados.

Gracias a la colaboración del Instituto, de l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar, del BBVA, de ESADE y de FBK en la realización de este estudio se está dando un nuevo paso en esta dirección. El objeto del mismo ha sido presentar un modelo práctico para la gestión de la empresa familiar, poner a la disposición de las empresas familiares un sistema experto de diagnóstico (FBK-Diagnóstico) que les permita identificar posibles mejoras en su gestión y elaborar un informe general con los datos agregados del conjunto de compañías. Hasta hoy en España nadie había llevado a cabo un proyecto similar y tan ambicioso.

El diseño del estudio permite conocer mejor la complejidad de la vida de las empresas familiares. Una complejidad que viene determinada por las relaciones y las estructuras que integran esa dualidad familia - empresa con la que conviven diariamente. A través del modelo empleado, cada empresa ha podido analizar con un elevado grado de objetividad en que medida esta gestionando adecuadamente esta doble naturaleza. Y lo que es más importante, cada uno de los participantes ha podido conocer mejor aquellos factores en los que debe mejorar para ser más competitivo.

Hay que destacar que el proceso de autodiagnóstico ha generado información anónima de alta calidad, a la que normalmente es muy difícil acceder. De ahí que los resultados obtenidos, que ponen de relieve la convivencia de aspectos en los que la gestión está altamente desarrollada con otros en los que debe hacerse mayor énfasis, deben ser valorados como muy relevantes. Por esta misma razón, las guías sugeridas por el documento orientadas hacia el trabajo de las Asociaciones Familiares e Instituciones implicadas también han de ser consideradas como un instrumento de gran valor.

En resumen, con la realización de este trabajo todos los participantes están contribuyendo a mejorar el presente y el futuro de las empresas familiares. Por el papel que éstas juegan en la sociedad, también están ayudando a incrementar el bienestar y la calidad de vida de todas las personas.

Fernando Casado
Director del Instituto de la Empresa Familiar
Catedrático de Economía de la Empresa

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

INDICE

PRÓLOGO ESTUDIO	3
Presentación	9
1. Introducción	10
1.1. Modelo de Gestión del Riesgo Estructural	10
1.2. Objetivos del Estudio	12
1.3. Ficha Técnica	13
2. Análisis de los resultados	14
2.1. Complejidad de la Familia	14
2.2. Complejidad de la Empresa	18
2.3. Desarrollo de la Estructura	25
2.3.1. Institucionalización	26
2.3.1.1. Existencia de Órganos de Gobierno	26
2.3.1.2. Funcionalidad del Consejo de Familia	28
2.3.1.3. Funcionalidad del Consejo de Administración	31
2.3.1.4. Funcionalidad del Comité de Dirección	33
2.3.2. Diferenciación Familia-Empresa	35
2.3.2.1. Diferenciación Laboral	35
2.3.2.2. Reconocimiento de la Propiedad	39
2.3.2.3. Legitimación de la Exigencia	42
2.3.3. Prácticas de Gestión	44
2.3.3.1. Profesionalidad de las Prácticas de Gestión	45
2.3.3.2. Estructuración de la Información	48
2.3.4. Comunicación	52
2.3.4.1. Comunicación y Manejo de las Diferencias	53
2.3.4.2. Explicitación de las Reglas	57
2.3.5. Capacidad para la Continuidad	59
2.3.5.1. Capacidad Emprendedora	60
2.3.5.2. No dependencia del Top (Primer Ejecutivo)	62
2.3.5.3. Preparación de la Sucesión	63
2.4. Riesgo Estructural	68
3. Síntesis y conclusiones	70
3.1. Riesgo	70
3.2. Complejidad Familia	72
3.3. Complejidad Empresa	74
3.4. Estructura	74
3.4.1. Institucionalización	76
3.4.2. Diferenciación familia-empresa	78
3.4.3. Prácticas de gestión	80
3.4.4. Comunicación	81
3.4.5. Sucesión	81
4. Sumario	83
5. Recomendaciones	84

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

INDICE DE GRAFICOS

<i>Gráfico 1: Complejidad de la Familia</i>	14
<i>Gráfico 2: Generación de la empresa</i>	15
<i>Gráfico 3: Relación dominante</i>	15
<i>Gráfico 4: Número actual de accionistas</i>	16
<i>Gráfico 5: Número estimado de accionistas (próxima generación)</i>	17
<i>Gráfico 6: Si existen otros accionistas relevantes</i>	17
<i>Gráfico 7: Reparto igualitario de acciones entre los sucesores</i>	18
<i>Gráfico 8: Complejidad de la Empresa</i>	19
<i>Tabla 9: Distribución de las empresas por sectores</i>	19
<i>Gráfico 10: Año de fundación</i>	20
<i>Gráfico 11: Facturación total</i>	21
<i>Gráfico 12: Número de empleados</i>	22
<i>Gráfico 13: Número de centros de trabajo</i>	23
<i>Gráfico 14: Número de empresas del grupo</i>	24
<i>Gráfico 15: Porcentaje de Titulados Universitarios</i>	24
<i>Gráfico 16: Desarrollo de la Estructura</i>	25
<i>Gráfico 17: Institucionalización</i>	26
<i>Gráfico 18: Existencia de órganos de gobierno</i>	27
<i>Gráfico 19: Funcionalidad Consejo de Familia</i>	29
<i>Gráfico 20: El Consejo de Familia es un instrumento útil</i>	29
<i>Gráfico 21: Regularidad en las reuniones del Consejo de Familia</i>	30
<i>Gráfico 22: El Consejo de Familia conoce la cuenta de explotación</i>	30
<i>Gráfico 23: Funcionalidad del Consejo de Administración</i>	31
<i>Gráfico 24: El Consejo de Administración es un instrumento útil</i>	32
<i>Gráfico 25: Convocatoria con el orden del día</i>	32

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

<i>Gráfico 26: Se levantan actas</i>	33
<i>Gráfico 27: Funcionalidad del Comité de Dirección</i>	34
<i>Gráfico 28: El Comité de Dirección es un instrumento útil</i>	34
<i>Gráfico 29: Diferenciación Familia-Empresa</i>	35
<i>Gráfico 30: Diferenciación Laboral</i>	36
<i>Gráfico 31: Igualdad en el acceso a la alta dirección para familiares/no familiares</i>	37
<i>Gráfico 32: Igualdad en el criterio de fijación de salarios de familiares/no familiares</i>	37
<i>Gráfico 33: Igualdad en el criterio de remuneración de los familiares</i>	38
<i>Gráfico 34: Utilización de fondos para fines particulares</i>	38
<i>Gráfico 35: Reconocimiento de la Propiedad</i>	39
<i>Gráfico 36: Nombramiento de los miembros del consejo</i>	40
<i>Gráfico 37: Junta General de Accionistas se reúne</i>	40
<i>Gráfico 38: Porcentaje del beneficio que se reparte anualmente</i>	41
<i>Gráfico 39: Existen mecanismos pactados para vender acciones</i>	41
<i>Gráfico 40: Legitimación de la exigencia</i>	42
<i>Gráfico 41: Medidas a tomar si los resultados fueran claramente insuficientes de forma sostenida</i>	43
<i>Gráfico 42: Hablado sobre el desempeño del director general</i>	43
<i>Gráfico 43: Exigencia hacia el Consejo de Administración</i>	44
<i>Gráfico 44: Prácticas de Gestión</i>	44
<i>Gráfico 45: Profesionalidad de las prácticas de gestión</i>	45
<i>Gráfico 46: ¿Qué le sucedería a la empresa si el máximo responsable la dejara?</i>	46
<i>Gráfico 47: Si hay directivos que podrían asumir las funciones de dirección general</i>	46
<i>Gráfico 48: Evaluación del equipo directivo vs. la competencia</i>	47
<i>Gráfico 49: Reconocimiento directivos dentro del sector</i>	47
<i>Gráfico 50: Estructuración de la información</i>	48
<i>Gráfico 51: Presupuesto anual</i>	49

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

<i>Gráfico 52: Documento con objetivos y planes</i>	49
<i>Gráfico 53: Contabilidad analítica</i>	50
<i>Gráfico 54: Certificación de calidad</i>	50
<i>Gráfico 55: Frecuencia en la obtención del balance y la cuenta de explotación</i>	51
<i>Gráfico 56: Conocimiento del margen de producto</i>	51
<i>Gráfico 57: Conocimiento del margen de cliente</i>	52
<i>Gráfico 58: Comunicación</i>	52
<i>Gráfico 59: Comunicación y manejo de las diferencias</i>	54
<i>Gráfico 60: Tratamiento puntos de vista diferentes</i>	55
<i>Gráfico 61: Accionistas que no trabajan pueden discrepar</i>	56
<i>Gráfico 62: Los accionistas que no trabajan en la empresa disponen de información escrita sobre su funcionamiento</i>	56
<i>Gráfico 63: Explicitación de las Reglas</i>	57
<i>Gráfico 64: Normas sobre incorporación laboral de familiares</i>	58
<i>Gráfico 65: Normas sobre fijación de salarios de los miembros de la familia</i>	58
<i>Gráfico 66: Normas sobre reparto de dividendos</i>	59
<i>Gráfico 67: Capacidad para la Continuidad</i>	59
<i>Gráfico 68: Capacidad Emprendedora</i>	60
<i>Gráfico 69: Cómo ven a la generación entrante</i>	61
<i>Gráfico 70: Con los proyectos de la generación entrante...</i>	61
<i>Gráfico 71: No dependencia del Top</i>	62
<i>Gráfico 72: Si el máximo directivo puede ausentarse durante un mes</i>	63
<i>Gráfico 73: Preparación de la Sucesión</i>	64
<i>Gráfico 74: Edad del máximo ejecutivo</i>	65
<i>Gráfico 75: Nivel de planificación de la sucesión</i>	66
<i>Gráfico 76: La generación entrante conoce cómo se ha planificado la transmisión</i>	67
<i>Gráfico 77: Cuántos directores habrá en el futuro</i>	67

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

<i>Gráfico 78: Planificación fiscal de la sucesión</i>	68
<i>Gráfico 79: Riesgo Estructural</i>	69
<i>Gráfico 80: Diagnóstico del Riesgo Estructural (FBK-Diagnostic)</i>	70
<i>Gráfico 81: Diagnóstico Comparativo Associació Catalana (vs.) FBK-Database</i>	72
<i>Gráfico 82: Nº de generaciones que conviven como accionistas</i>	73
<i>Gráfico 83: Nº de generaciones que conviven trabajando en la empresa</i>	73
<i>Gráfico 84: Convivencia de familiares directos y políticos trabajando</i>	74
<i>Gráfico 85: Desarrollo de las cinco dimensiones de la estructura (escala 1-5)</i>	75
<i>Gráfico 86: Estructura, diferencia entre ASCEF y FBK-Database</i>	76
<i>Gráfico 87 Existencia de Sistemas de Gobierno: diferencia entre ASCEF y FBK-Database.</i>	76
<i>Gráfico 88: Institucionalización, diferencias entre ASCEF y FBK-Database</i>	77
<i>Gráfico 89: Diferenciación Familia-Empresa, ASCEF vs. FBK-Database</i>	79
<i>Gráfico 90: Prácticas de Gestión, diferencias entre ASCEF y FBK-Database</i>	80
<i>Gráfico 91: Comunicación, diferencias entre ASCEF y FBK-Database</i>	81
<i>Gráfico 92: Sucesión, comparación entre ASCEF y FBK-Database</i>	82

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Presentación

El presente informe es fruto de la información recogida entre los miembros de l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar (ASCEF) y clientes preferenciales del BBVA de Cataluña. El 20 de enero de 2005, se desarrolló un acto en Barcelona, en el que se presentó la metodología de Gestión del Riesgo Estructural en las relaciones familia-empresa desarrollada en ESADE, así como el sistema experto FBK-Diagnostic, desarrollado por Family Business Knowledge. Este sistema analiza de una manera integrada más de 200 variables definitorias de la estructura de una empresa familiar, permitiendo identificar aquellas que son más relevantes para la buena gestión de cada empresa familiar en concreto.

Una vez finalizada la sesión de trabajo, los participantes tuvieron disponible durante un mes el sistema on-line de diagnóstico. Este autodiagnóstico se realizó a través de un procedimiento que garantiza el completo anonimato de las empresas participantes. Las respuestas del cuestionario permitieron generar un informe específico para cada caso, con recomendaciones concretas de actuación. El sistema experto también compara las respuestas de los participantes con la base de datos de FBK.

Una vez cerrado el periodo en que los participantes podían obtener su diagnóstico, se procedió a la elaboración de este documento. Su objetivo es estudiar las características de las relaciones familia-empresa de la ASCEF identificando cuál es su perfil de riesgo y elaborando propuestas generales de mejora para el conjunto de compañías.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

1. Introducció

1.1. Modelo de Gestión del Riesgo Estructural

El Modelo de Gestión Estructural se apoya en la Teoría de la Complejidad. La complejidad de un sistema se define por la cantidad y características de sus elementos y por la cantidad y características de sus relaciones.

La empresa familiar puede ser definida según el nivel de complejidad de la familia y de la empresa. El nivel de complejidad es la característica principal para la gestión de las relaciones entre familia y empresa. Es altamente probable que en las empresas familiares con mayor complejidad sucedan más acontecimientos distintos (hechos, actitudes, opiniones). El perfil de complejidad de una empresa familiar permite anticipar el tipo de comportamientos que se pueden producir.

La capacidad para controlar los acontecimientos futuros dependerá de cómo se estructuren las relaciones familia-empresa. Una estructura adecuada permite que el sistema tenga dirección interna y no se comporte según la aleatoriedad del comportamiento de sus miembros.

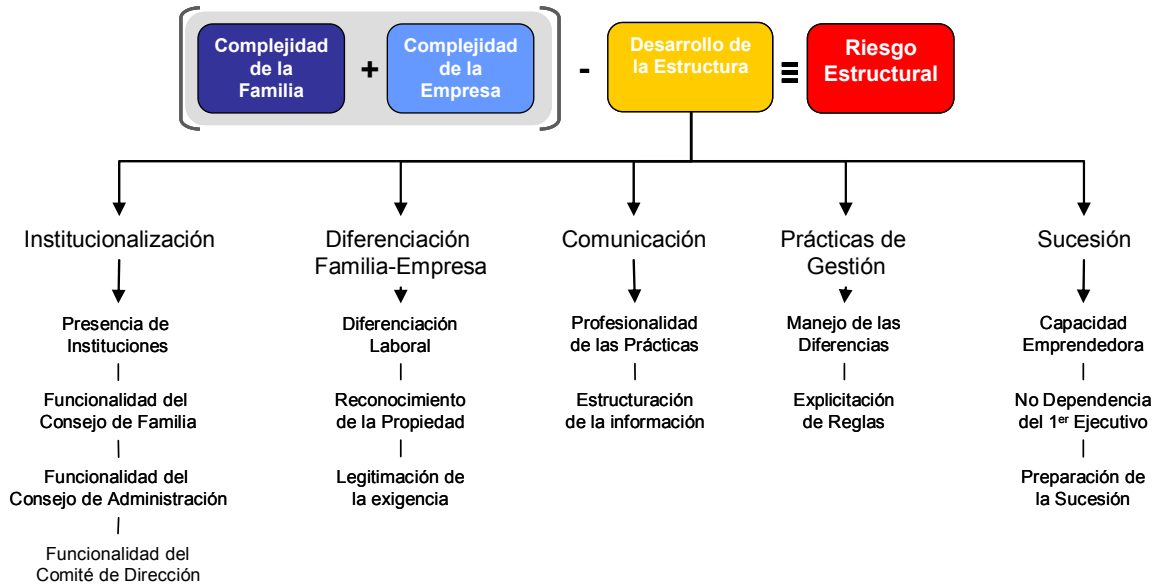
Cuanto más compleja sea la empresa familiar, es decir, cuantos más acontecimientos distintos puedan suceder, más desarrollada deberá estar la estructura de relaciones entre la familia y la empresa de forma que existan los suficientes mecanismos para encauzar y gestionar los hechos, opiniones, actitudes que se irán sucediendo y así evitar que la empresa familiar pueda tener un comportamiento desordenado o caótico.

El riesgo estructural es la propensión que tiene una empresa familiar a entrar en una situación caótica por el hecho que la familia no haya sido capaz de dotar a la empresa de una estructura capaz de absorber y canalizar los distintos acontecimientos que se pueden ir produciendo. El riesgo aumenta, por tanto, cuando la estructura está insuficientemente desarrollada para la complejidad existente.

Las familias empresarias conocen bien a sus miembros y a su empresa, lo que debe permitirles imaginar las situaciones difíciles que pueden tener que manejar en el futuro. Cada familia empresaria debería reflexionar sobre cuál es su nivel de complejidad como familia y como empresa para poder definir el tipo de estructura de relaciones empresa – familia que necesita.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Cuadro -1 : Esquema del Riesgo estructural en la empresa familiar



Fuente: Gimeno/Baulenas 2002

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

1.2. Objetivos del Estudio

Los objetivos del presente estudio son:

- Descripción de cuáles son las estructuras internas de las empresas familiares de l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar.
- Identificar el nivel de riesgo de estas empresas derivado de su condición de familiar.
- Identificar las variables en las que deberían concentrarse los esfuerzos de gestión.
- Servir como invitación al desarrollo de la gestión de las relaciones familia-empresa..

Mediante este estudio, los lectores podrán comparar su propio caso no solo con un conjunto de empresas familiares españolas (FBK-DATABASE), sino con el conjunto de empresas que comparten la pertenencia a l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

1.3. Ficha Técnica

- Fechas de entrega del estudio: del 20/01/05 al 20/02/05
- Nº de cuestionarios realizados: 117
- Nº de empresas estudiadas: 51
- Perfil de las personas que han contestado:

➤ Edad

Edad	%
Menor de 30	2
Entre 30 y 39	33
Entre 40 y 49	14
Entre 50 y 59	31
Entre 60 y 70	8
Mayor de 70	12

➤ Generación

Generación	%
Fundadora	37
Segunda	41
Tercera	16
Cuarta	6

➤ Cargo ocupado

Posición	%
Presidente del consejo de administración	37
Miembro consejo administración	29
Director general	43
Directivo	33
Accionista	37
Otra	6

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

2. Análisis de los resultados

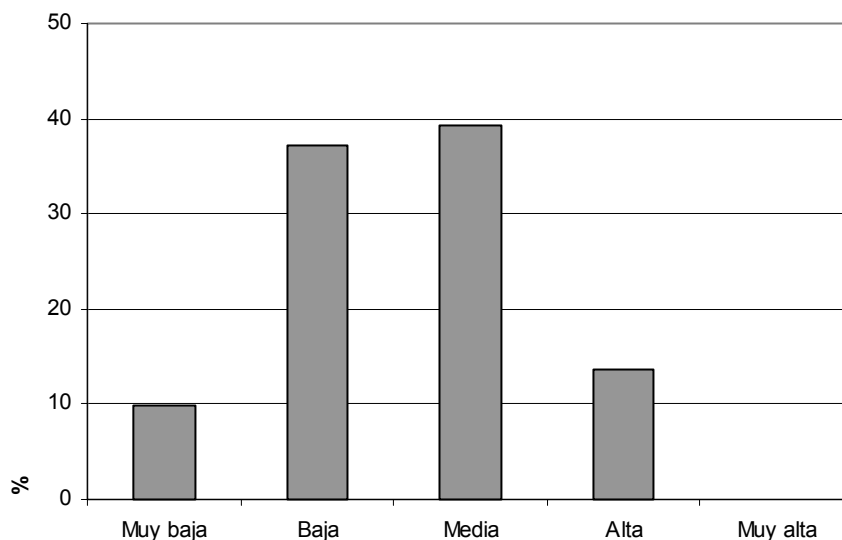
2.1. Complejidad de la Familia

La complejidad de la familia es media, siendo un 14 % superior a la de FBK-Database.

Un índice de complejidad de la familia bajo indica un limitado número de posibles interrelaciones entre sus miembros junto a una alta homogeneidad en su orientación y participación en la empresa. Un índice alto indica que puede haber una multiplicidad de interrelaciones en la familia, heterogéneas e incluso divergentes. Ello implica que la familia puede transmitir altos niveles de desorden a la empresa.

La complejidad familiar se distribuye según muestra el cuadro siguiente. Es de destacar la inexistencia de casos con complejidad familiar muy alta.

Gráfico 1: Complejidad de la Familia

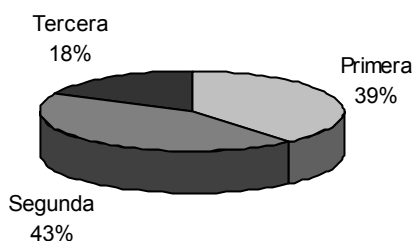


Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Esta distribución de la complejidad familiar puede explicarse por distintas razones:

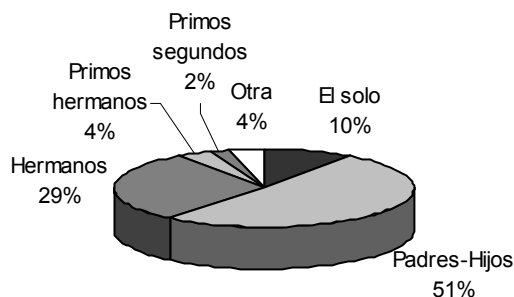
El perfil generacional es diverso. En más del 80% de los casos la generación dominante en la actualidad esta repartida entre la primera, el propio fundador (39%) y la segunda, perteneciente a los hijos del fundador (43%). En el 18% de los casos restante corresponde a los nietos del fundador.

Gráfico 2: Generación de la empresa



Las relaciones familiares dominantes son relaciones parentales (entre padres e hijos) en más de la mitad de los casos; relaciones fraternales (entre hermanos) en el 29% de los casos. En la medida en que pase el tiempo, se producirá una disminución del primer tipo de relación para que aumente la segunda.

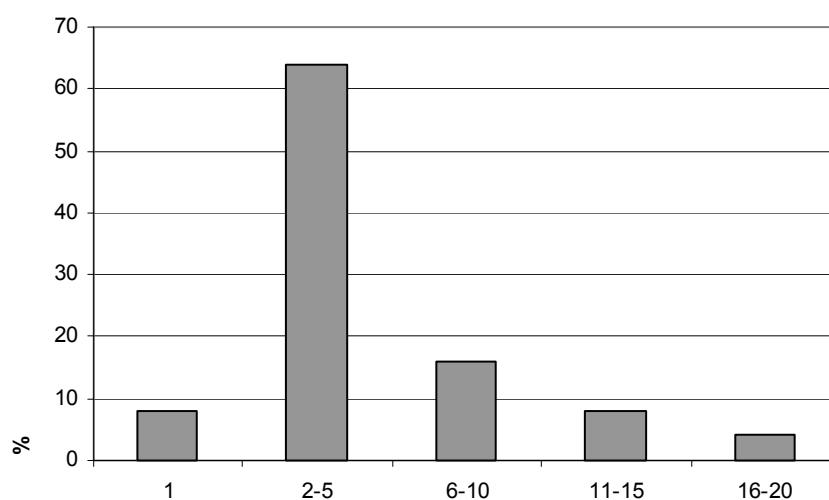
Gráfico 3: Relación dominante



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

El número de accionistas no es muy elevado. En el 72% de los casos la propiedad de la empresa está repartida entre uno y cinco accionistas¹ y en el 16% de los casos lo está entre seis y diez accionistas. Abundan los casos (22%) en los que la propiedad está repartida entre dos personas.

Gráfico 4: Número actual de accionistas

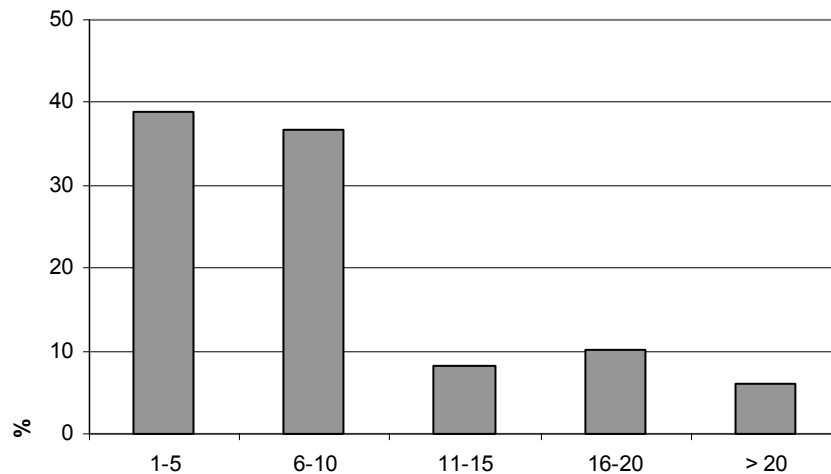


El número de accionistas crecerá en la siguiente generación, como puede observarse en el gráfico 5. En el 61% de los casos el número de propietarios será superior a cinco y en el 25% de los casos este número será superior a diez. Es de destacar que sólo en el 6% de los casos el número de accionistas está previsto que sea menor de tres.

¹ Nos referimos a accionistas como a los propietarios de la empresa, independientemente de si esta propiedad dividida en acciones o participaciones y si la propiedad está ostentada personalmente o a través de sociedades patrimoniales.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

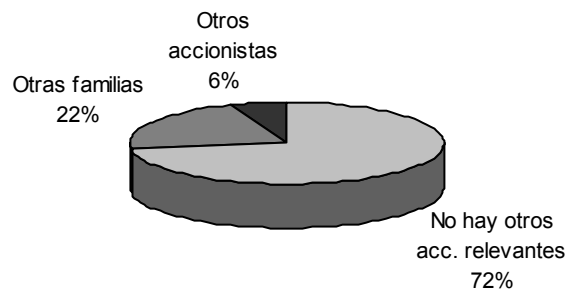
Gráfico 5: Número estimado de accionistas (próxima generación)



El número medio de accionistas que actualmente existen en las empresas estudiadas es de 4,9, mientras que en la siguiente generación el número medio de accionistas aumentará hasta 9,8. Es decir, en la próxima generación el número medio de accionistas aumentará un 99%.

Es igualmente destacable que en el 22% de los casos las empresas estudiadas sean multifamiliares, es decir, propiedad de más de una familia.

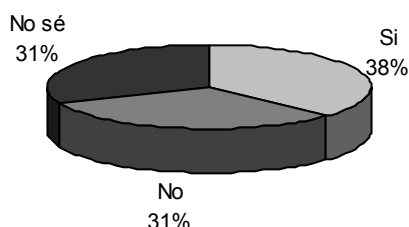
Gráfico 6: Si existen otros accionistas relevantes



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Respecto a la transmisión de la propiedad, la política predominante es el reparto igualitario entre los distintos sucesores en un 38% de los casos. Si se calcula el porcentaje teniendo en cuenta solo aquellos casos en los que se sabe cómo se realizará este reparto, este porcentaje crece hasta el 54% de los casos.

Gráfico 7: Reparto igualitario de acciones entre los sucesores



2.2. Complejidad de la Empresa

La complejidad de las empresas es notablemente superior a la de FBK-Database (+38%).

Este indicador se refiere a la cantidad y variedad de interrelaciones que se pueden producir dentro de la empresa, así como su relación con su entorno competitivo. Las empresas difieren en su grado de complejidad en función de las actividades que realizan, su tamaño y sectores en que intervienen.

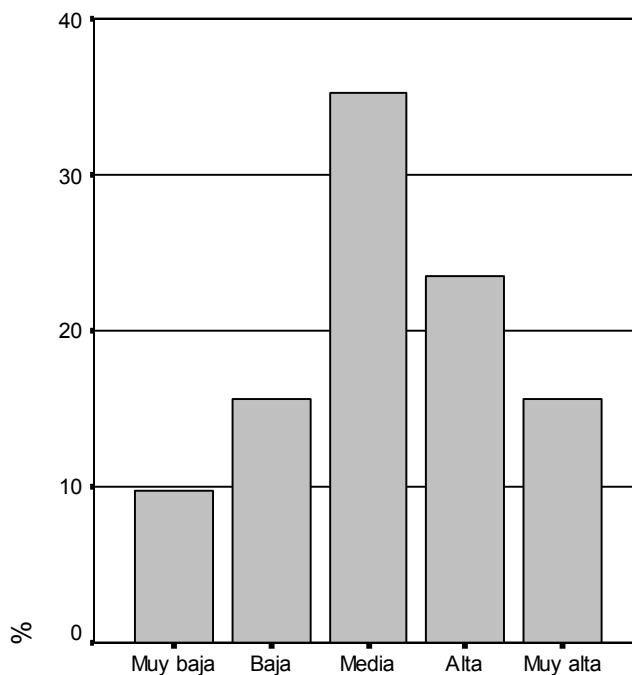
Un índice de complejidad de la empresa bajo indica una baja cantidad de interrelaciones dentro de la empresa y de ésta con su entorno, así como una homogeneidad en dichas interrelaciones. Un índice elevado representará gran cantidad de posibles interrelaciones y una alta heterogeneidad en las mismas.

En el siguiente gráfico se observa cómo se distribuye este indicador entre las empresas que han participado en el estudio.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

La media del grupo analizada tendría una complejidad empresarial media-alta.

Gráfico 8: Complejidad de la Empresa



Existe un grado elevado de diversificación en las empresas. La media es una participación en 1,5 sectores. El 29% de las empresas están en los sectores de construcción o inmobiliario.

Tabla 9: Distribución de las empresas por sectores

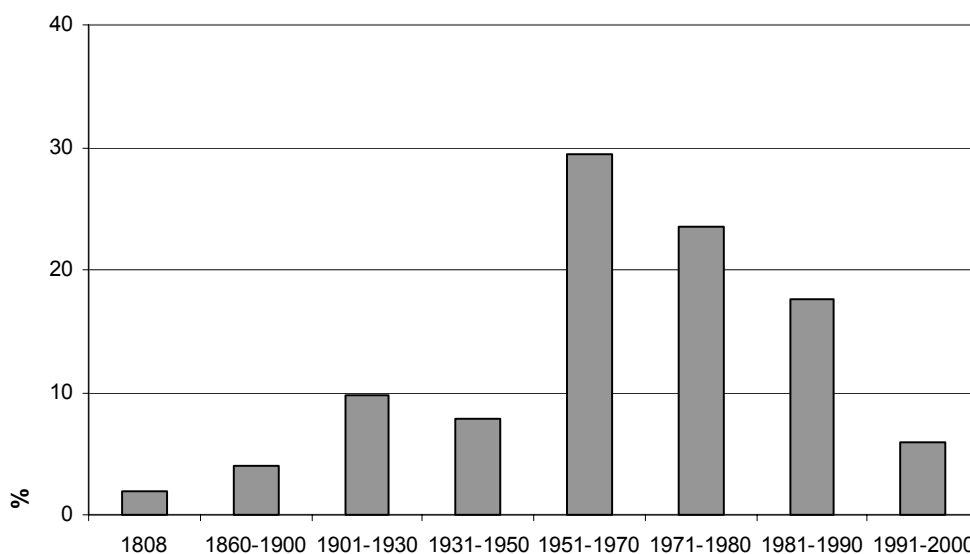
Sector	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,9
Industrias extractivas	3,9
Industria de alimentación, bebidas y tabaco	2,0
Industria textil y de la confección	9,8
Industria del papel, edición, artes gráficas y reproducción de soportes gravados	3,9
Industria química	2,0
Industria de transformación del caucho y materias plásticas	2,0
Industria de otros productos minerales no metálicos	2,0
Metalúrgica y fabricación de productos metálicos	15,7

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Industria de la producción de maquinaria y equipo metálico	5,9
Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	3,9
Industrias manufactureras diversas	2,0
Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	2,0
Construcción	13,7
Comercio; reparación de vehículos a motor, motocicletas y ciclomotores, y artículos personales y de uso doméstico	11,8
Hostelería	7,8
Transporte, almacenaje y comunicaciones	9,8
Actividades inmobiliarias y de alquiler	15,7
Servicios empresariales	2,0
Otras actividades de servicios	13,7

Existen distintas antigüedades de las empresas. Un 16% de las empresas tienen una antigüedad elevada (anteriores a 1930). Casi un 53% de las empresas fueron creadas entre los años 1951 y 1980. Un 23% de las empresas son posteriores a 1980. La media de "año de fundación" es 1959.

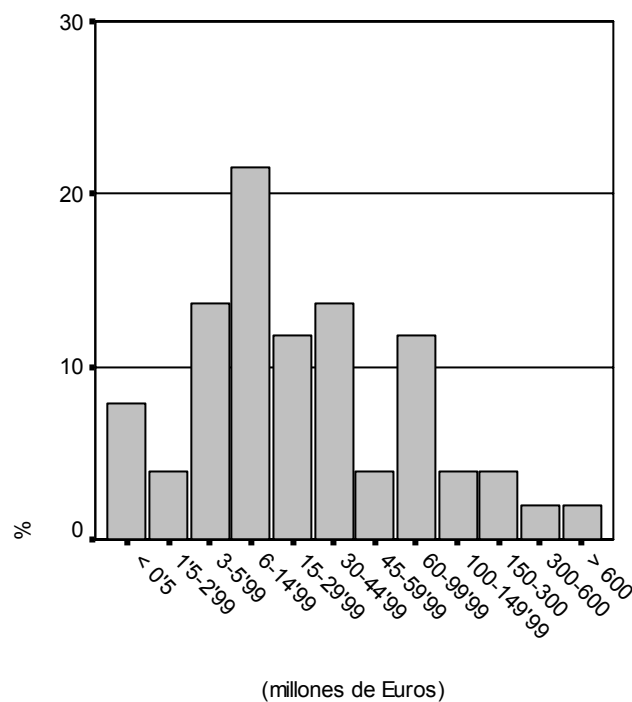
Gráfico 10: Año de fundación



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Existen también diferencias importantes en la cifra de facturación. Un 12% de ellas facturan menos de 3 millones de Euros anualmente, mientras que el grueso de las mismas (61%) se encuentra en la franja comprendida entre los 3 y los 45 millones de Euros. Un 23% corresponde a las empresas que tienen una facturación que va de 45 a 300 millones de Euros. Un 4% de las empresas tienen una facturación superior a 300 millones de Euros anuales.

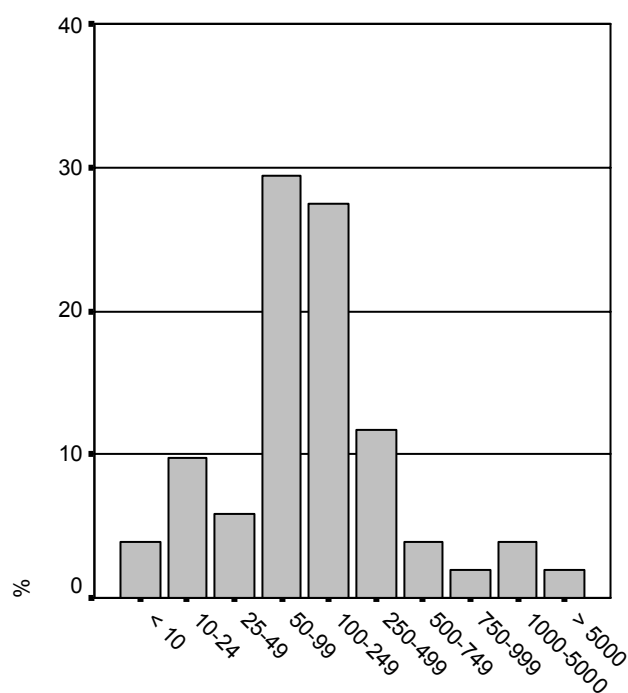
Gráfico 11: Facturación total



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Respecto al número de empleados, el 4% son microempresas (menos de diez empleados), el 16% pequeñas (entre once y cincuenta empleados), el 57% medianas (entre cincuenta y uno y doscientos cincuenta empleados) y un 23% grandes empresas (más de doscientos cincuenta empleados).

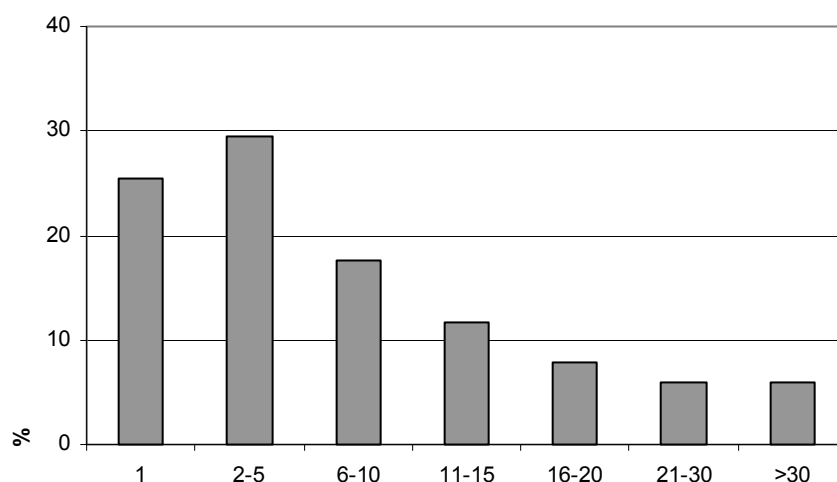
Gráfico 12: Número de empleados



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Respecto al número de centros de trabajo, únicamente el 25% de las empresas tienen un único centro de trabajo, mientras que en el 27% de los casos las empresas tienen más de diez centros de trabajo. El número medio de centros de trabajo es de 19.

Gráfico 13: Número de centros de trabajo

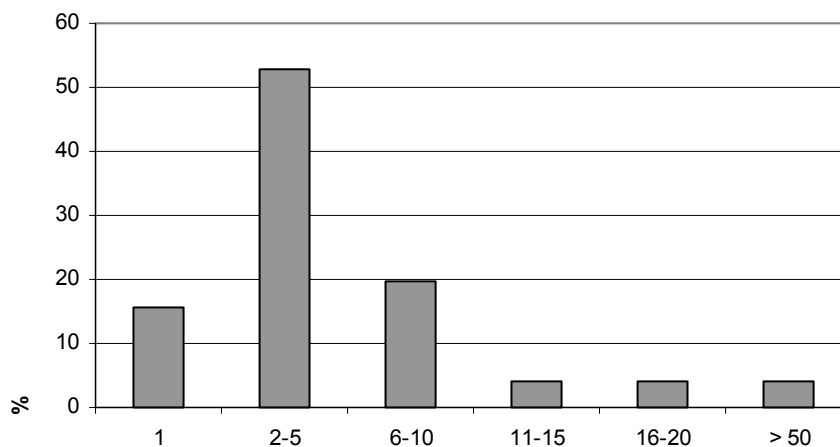


La mayoría de las empresas tienen un ámbito de actividad relativamente elevado. El 29% de las empresas tienen algunas personas empleadas fuera de España, estando estas presentes en una media de 7,1 países.

Buena parte de las empresas pueden considerarse grupos, en el sentido de operar con distintas empresas. Así, solo el 16% de los casos opera con una única empresa, mientras que el 53% lo hace con dos, tres, cuatro o cinco empresas. En el 31% de los casos el grupo está formado por más de cinco empresas.

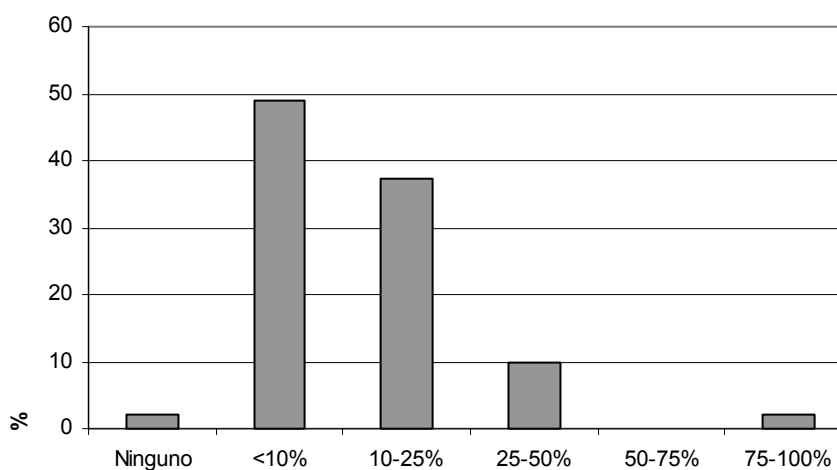
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 14: Número de empresas del grupo



El nivel de formación de las distintas plantillas es similar al de FBK-Database. Como puede observarse en la tabla siguiente, en un 88% de los casos el porcentaje de titulados universitarios es inferior al 25% de la plantilla.

Gráfico 15: Porcentaje de Titulados Universitarios



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

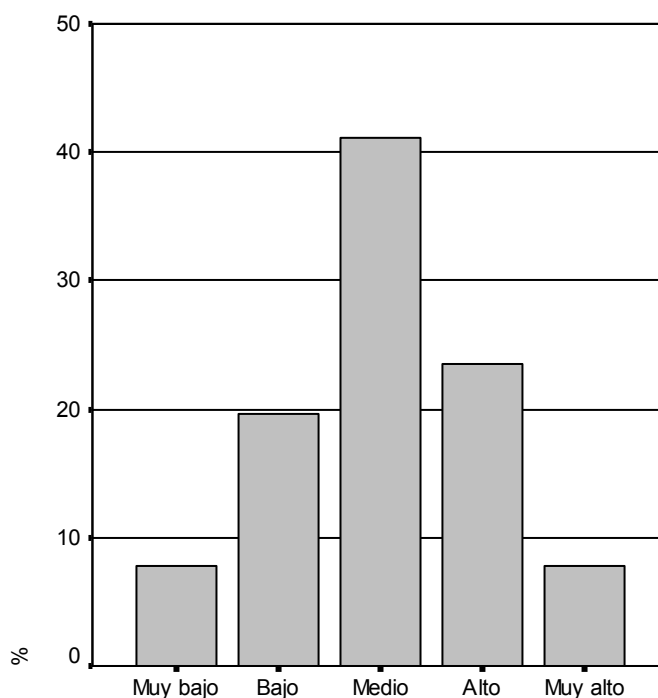
2.3. Desarrollo de la Estructura

El desarrollo de la estructura de relaciones familia empresa es sensiblemente superior (+25%), al de la base de datos de referencia (FBK-Database), aunque, como podrá verse más adelante, este nivel de desarrollo es en algunos casos insuficiente.

El indicador de desarrollo de la estructura refleja el grado en que, explícita o implícitamente, se han ido incorporando instrumentos en la empresa para limitar el desorden natural que familia y empresa pueden transmitirse. Un índice de desarrollo bajo supone que la estructura tiene escasa capacidad para modelar la complejidad, mientras que una estructura con un alto grado de desarrollo indica una gran capacidad para introducir orden en familias y empresas complejas.

A continuación, se puede observar cómo se distribuye este indicador en las empresas estudiadas. La media del grupo tiene un desarrollo medio.

Gráfico 16: Desarrollo de la Estructura

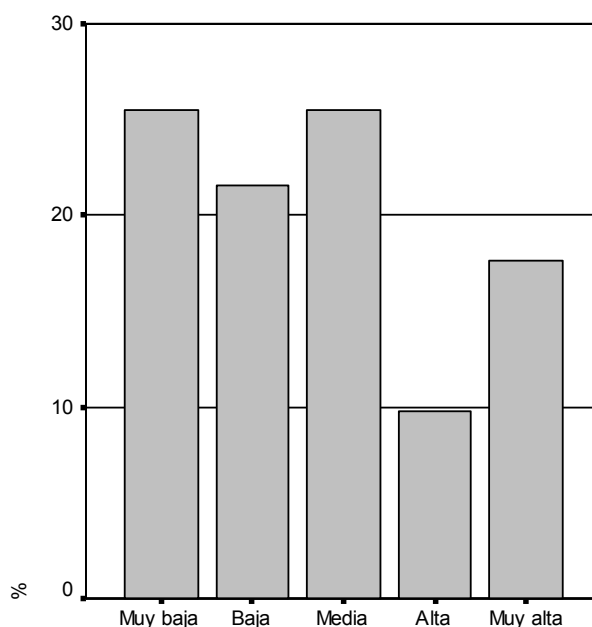


Associació Catalana de l'Empresa Familiar

2.3.1. Institucionalización

Esta dimensión recoge en qué medida se han creado espacios diferenciados entre sí para dar lugar a que la influencia de la familia sea eficaz y la funcionalidad de estos órganos elevada. Como se puede observar en el siguiente gráfico, casi la mitad de las empresas analizadas tienen un nivel de institucionalización bajo o muy bajo y únicamente el 25% de los casos superan el nivel medio.

Gráfico 17: Institucionalización



2.3.1.1. Existencia de Órganos de Gobierno

La institucionalización implica la creación de diferentes niveles decisorios de forma que se creen órganos de gobierno especializados, así como un sistema de reglas formalizadas que regulen la interacción. Una estructura institucional está compuesta por:

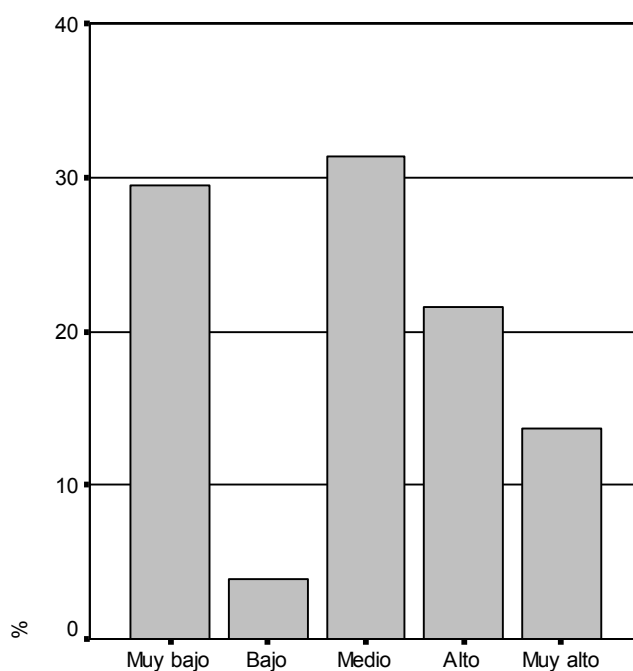
- Órganos de toma de decisiones de la familia empresaria (consejo de familia)
- Órganos de gobierno de la empresa (consejo de administración)
- Órganos de dirección de la empresa (comité de dirección o ejecutivo)
- Reglas formales (protocolo)

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Un grado de institucionalización bajo supone que las relaciones entre familia y empresa se realizan de manera directa, con un funcionamiento “ad-hoc”, es decir, no reglamentado, sin agrupar los tipos de interrelación por niveles. Un alto índice de institucionalización significa un funcionamiento orgánico de las relaciones, creando niveles de responsabilidad específicos.

En el siguiente gráfico se representa la distribución de este indicador entre los casos estudiados y como puede apreciarse en un 33% de los casos el nivel de institucionalización es bajo o muy bajo, mientras que en el 31% de los casos el nivel es medio. En el 36% de los casos el nivel es alto o muy alto.

Gráfico 18: Existencia de órganos de gobierno



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

La siguiente tabla permite profundizar en esta dimensión de gestión. Como puede observarse, el 61% de las empresas tiene consejo de administración, y un 69% posee comité de dirección, mientras que el consejo de familia existe en menor medida (43%). En un 25% de los casos existe protocolo.

Existencia de órganos de gobierno	%
Consejo de Familia	43
Consejo de Administración	61
Comité de Dirección	69
Protocolo	25
<i>Base: 51 EF</i>	

2.3.1.2. Funcionalidad del Consejo de Familia

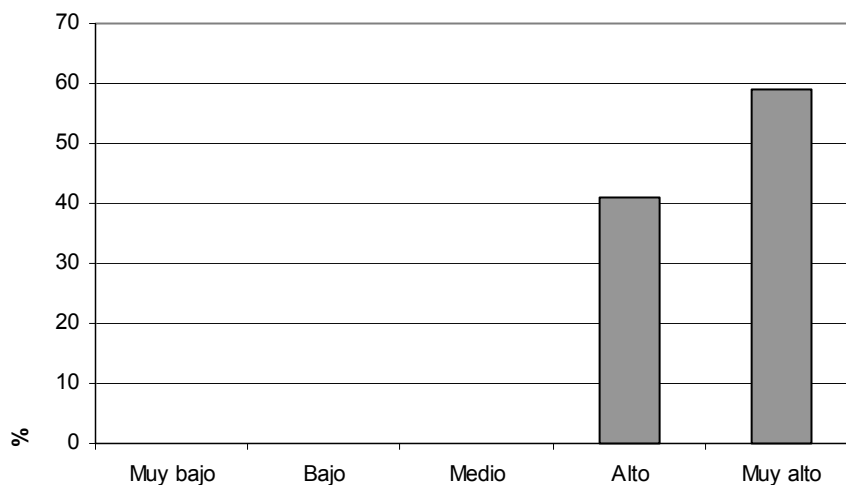
La función del consejo de familia es el mantenimiento y/o desarrollo de una identidad como familia empresaria, la construcción de sistemas de cohesión, la legitimación de roles, la definición de límites en los ámbitos de decisión y actuación, el establecimiento de reglas, la construcción de la estructura societaria y la definición de un mandato para el consejo de administración.

Un índice de funcionalidad del consejo de familia bajo implica que este órgano no permite que la familia pueda ordenar ni hacer converger los intereses y expectativas de sus miembros con respecto a la empresa familiar. Un índice alto supone que existe la posibilidad de armonizar los intereses de la familia propietaria con la evolución y necesidades de la empresa.

Como puede observarse en el gráfico siguiente, en los casos en los que el consejo de familia existe, este funciona bien y cumple su función satisfactoriamente. Es decir, en los casos en los que existen consejos de familia, estos juegan un papel positivo.

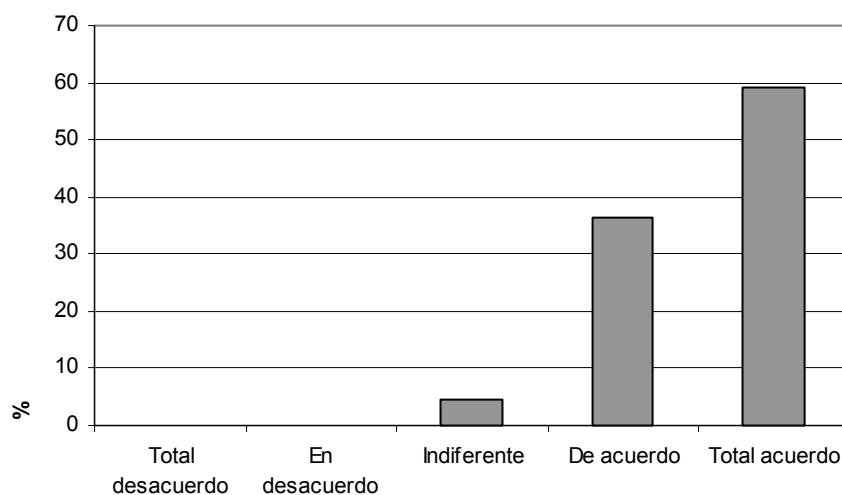
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 19: Funcionalidad Consejo de Familia



En un 95% de los casos en que la opinión sobre el consejo de administración la emiten los encuestados, los resultados son también muy elevados.

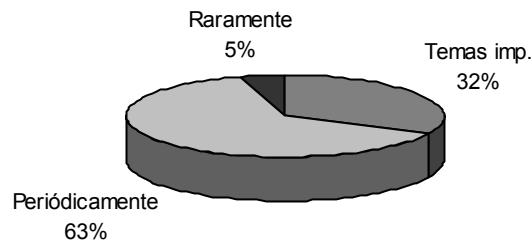
Gráfico 20: El Consejo de Familia es un instrumento útil



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

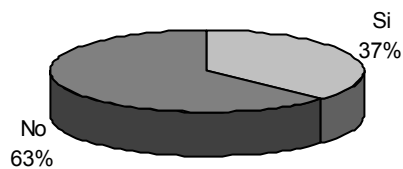
De los consejos de familia existentes, el 63% se reúne periódicamente, mientras que en el 32% lo hacen cuando existen temas importantes. Es destacable que los consejos de familia que son valorados como poco útiles son también aquellos que raramente se reúnen.

Gráfico 21: Regularidad en las reuniones del Consejo de Familia



Un indicador del funcionamiento del consejo de familia es el grado de conocimiento de la cuenta de explotación de la empresa. En el 63 % de los casos el consejo de familia no conoce los resultados económicos de su compañía.

Gráfico 22: El Consejo de Familia conoce la cuenta de explotación



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

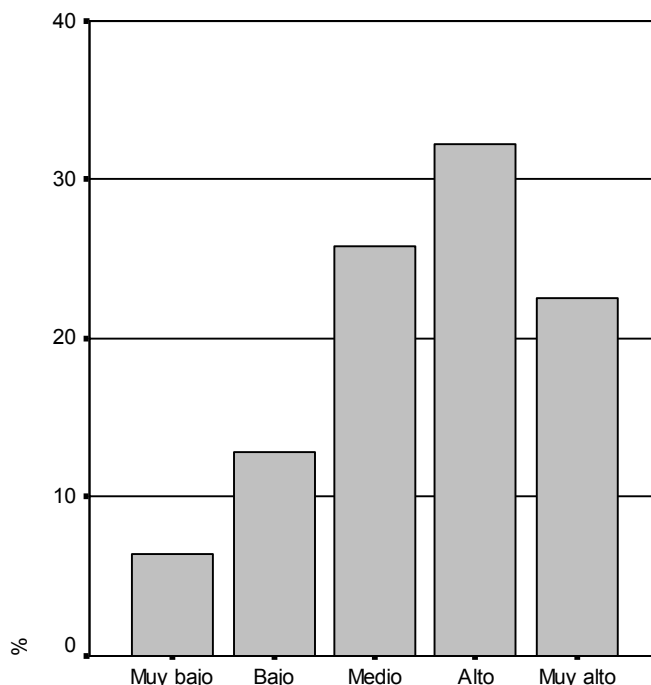
2.3.1.3. Funcionalidad del Consejo de Administración

Para llevar a cabo el conjunto de funciones que le es propio, el consejo deberá atender a su composición, a los canales y flujos de información con que se nutre para conocer, al sistema de relaciones que mantiene tanto con el consejo de familia como con la alta dirección de la empresa, a los procesos, las rutinas y los roles que crea dentro del propio consejo, a los sistemas de evaluación que se fijen y la calidad de sus miembros.

Una funcionalidad del consejo baja pone de manifiesto que este órgano va a ser capaz de cumplir de manera limitada con las funciones que debe llevar a cabo, mientras que un alto índice de funcionalidad implica que dicho consejo dispone de los elementos necesarios para cumplir su función.

En el siguiente gráfico se resume la distribución de este indicador, entre las empresas que disponen del órgano (31):

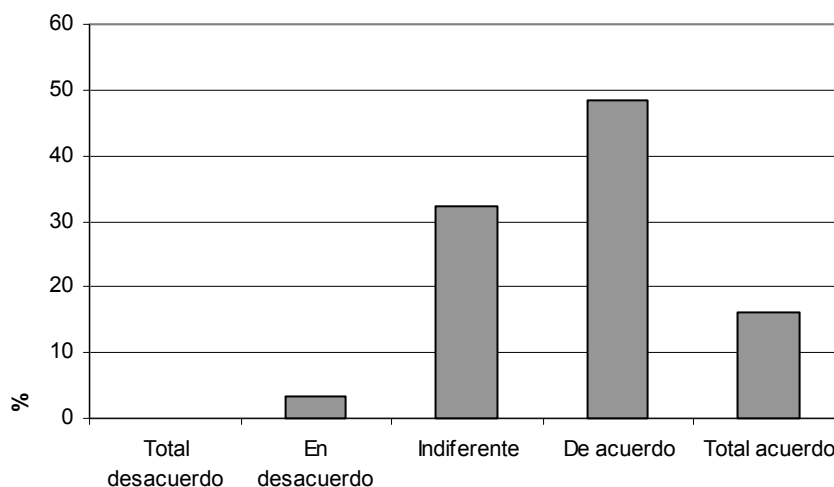
Gráfico 23: Funcionalidad del Consejo de Administración



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

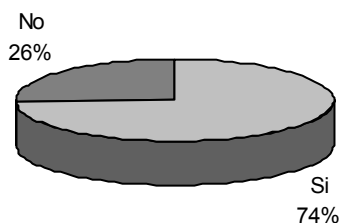
La valoración que los empresarios hacen del consejo de administración es positiva. Así, el 65% de los casos los encuestados creen que el consejo de administración está aportando valor a la compañía y solo en un 3% de los casos no están de acuerdo con que eso sea así.

Gráfico 24: El Consejo de Administración es un instrumento útil



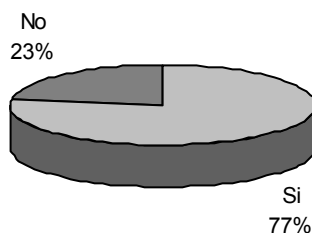
En el 74% de los casos el consejo se convoca con un orden del día previo (gráfico 25) y en el 77% de los casos se levantan actas de las decisiones a las que este órgano ha llegado.

Gráfico 25: Convocatoria con el orden del día



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 26: Se levantan actas



Existe un mayor número de Consejos de Administración (61% de los casos) que de Consejos de Familia (43%), pero su funcionalidad es menor.

2.3.1.4. Funcionalidad del Comité de Dirección

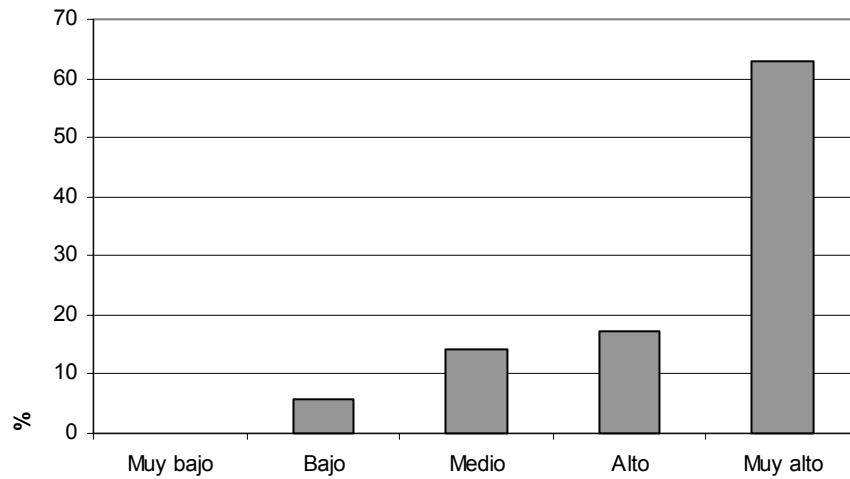
La función del comité de dirección es la integración de las decisiones de la alta dirección de la empresa. Existen tres niveles en las atribuciones de un comité: información, deliberación y decisión.

Un bajo índice en su funcionalidad supone mayor riesgo de errores en el día a día, así como una falta de fluidez en la transferencia de conocimientos. Un índice elevado de funcionalidad supone una mayor estabilidad para la empresa.

Como puede observarse en el cuadro 27, en el 69% de los casos en que existen los comités de dirección, los encuestados opinan que su nivel de funcionalidad es alto.

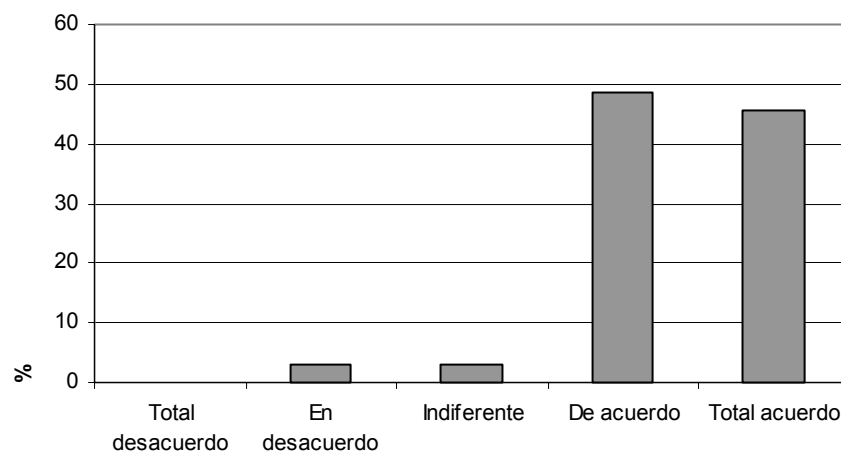
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 27: Funcionalidad del Comité de Dirección



La opinión de los propios encuestados sobre la utilidad de este órgano también es muy alta, como puede apreciarse en el cuadro 28.

Gráfico 28: El Comité de Dirección es un instrumento útil

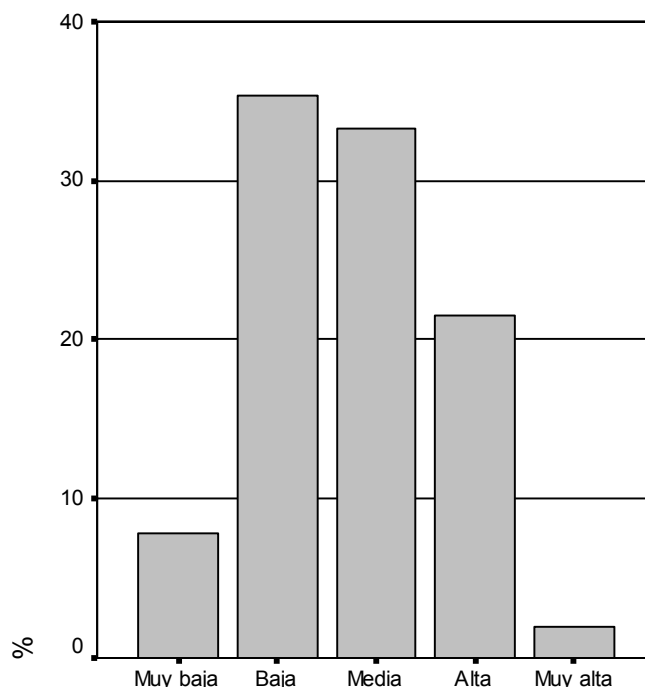


Associació Catalana de l'Empresa Familiar

2.3.2. Diferenciación Familia-Empresa

El nivel de diferenciación entre familia y empresa, mide las diferencias en el trato de profesionales familiares y no familiares, la existencia de instrumentos de reconocimiento de la propiedad y si se han tomado medidas para mantener el nivel de exigencia en la compañía. A continuación se dispone de la distribución en dicha dimensión:

Gráfico 29: Diferenciación Familia-Empresa



2.3.2.1. Diferenciación Laboral

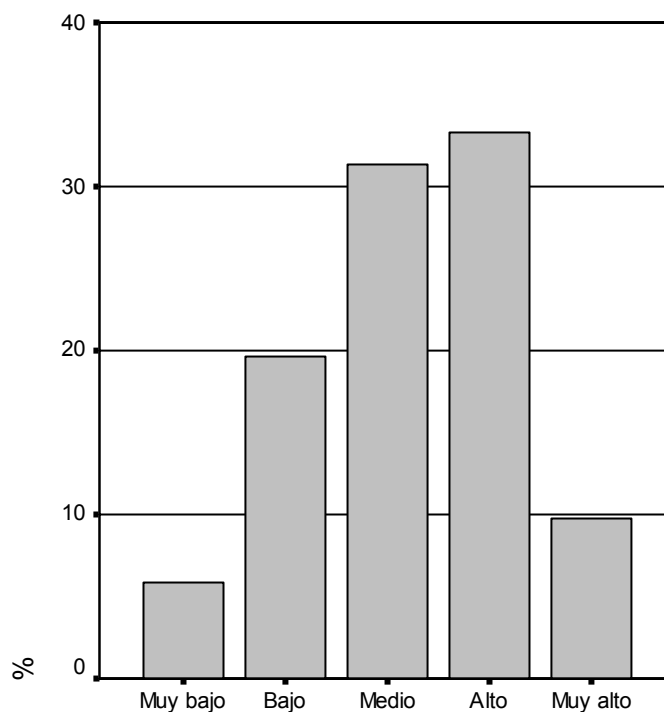
La empresa y la familia son diferentes porque sus miembros desempeñan funciones distintas en un sistema y en otro. Varían también los niveles de pertenencia de cada persona (en la familia la pertenencia es estable, mientras que la pertenencia en la empresa puede ser temporal), en el tipo de relaciones que se establecen, en los valores dominantes en cada uno (identidad frente a competitividad), en los criterios de asignación de recursos, en la manera de manejar la información y la comunicación (más informal en el ámbito familiar frente a la formalidad en el ámbito empresarial).

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Un grado de diferenciación empresa-familia alto implica que se está contribuyendo al desarrollo de una estructura adecuada, ya que cada sistema tiene las funciones y reglas que le son propias. Un grado de diferenciación bajo informa sobre el riesgo de adoptar decisiones en la empresa que respondan más a los intereses familiares que a las necesidades de la empresa.

A continuación se incluye el gráfico con los resultados obtenidos en este estudio:

Gráfico 30: Diferenciación Laboral



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

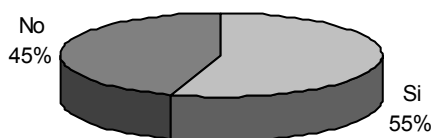
Algunos aspectos permiten ilustrar esta situación. Así, por ejemplo, la alta dirección solo es igualmente accesible a familiares y a no familiares en el 49% de los casos.

Gráfico 31: Igualdad en el acceso a la alta dirección para familiares/no familiares



Algo similar ocurre con el criterio de fijación de salarios. Solo en el 55% de los casos a los familiares se les retribuye con el mismo criterio con el que se retribuye a los no familiares. En el caso de que los salarios fueran superiores a los de mercado, el exceso de retribución correspondería a un reparto de excedentes.

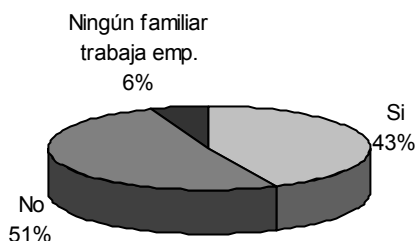
Gráfico 32: Igualdad en el criterio de fijación de salarios de familiares/no familiares



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

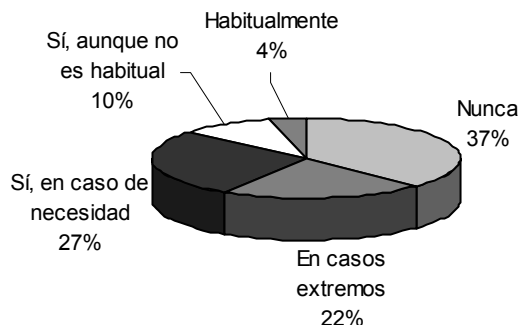
Es de destacar que en el 43% de los casos el criterio de remuneración para los miembros de la familia es el de igualdad generacional. Es decir de forma clara puede observarse la aplicación de criterios de familia a espacios que son puramente de empresa. Una empresa con una alta diferenciación entre familia y empresa utilizará criterios de mérito para establecer la retribución de los ejecutivos familiares.

Gráfico 33: Igualdad en el criterio de remuneración de los familiares



Por el contrario, si parece existir una diferenciación entre los fondos de la empresa y los de la familia dado que en el 59% de los casos nunca o solo en casos extremos se pueden utilizar los fondos de la empresa para temas de familia.

Gráfico 34: Utilización de fondos para fines particulares



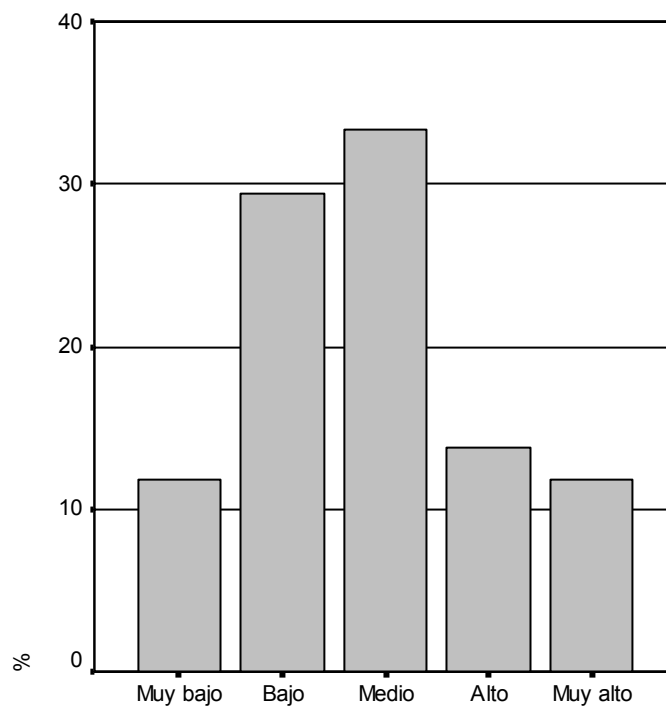
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

2.3.2.2. Reconocimiento de la Propiedad

Un bajo nivel de reconocimiento del papel de los socios supone una debilidad de la estructura. Tiene poco sentido económico ser competitivo gracias a no retribuir alguno de los factores, en este caso, el capital. La negación a los accionistas de la cuota de poder que les corresponde es un factor de debilidad estructural y, por lo tanto de riesgo de crisis en el conjunto del sistema. Un alto nivel de reconocimiento indica que la empresa familiar se dota de las mismas reglas que las empresas con diferente tipo de propiedad, reforzando así su estrategia competitiva.

En el siguiente gráfico se representa la distribución de este indicador entre las empresas analizadas:

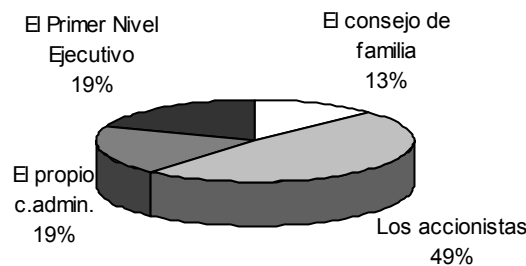
Gráfico 35: Reconocimiento de la Propiedad



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

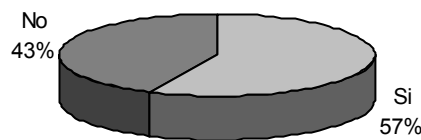
Algunas situaciones pueden permitir la comprensión de esta valoración. El consejo de administración es nombrado por los accionistas (directamente o a través del consejo de familia) en un 62% de los casos. Ello hace que en el 38% restante sea el primer ejecutivo quién nombra al consejo o que sea este el que se autonombre.

Gráfico 36: Nombramiento de los miembros del consejo



Igualmente solo en el 57% de los casos se convoca a la junta general para tomar decisiones, lo que indica que, en el resto de casos, este órgano es una formalidad o un requisito legal, pero no funcional.

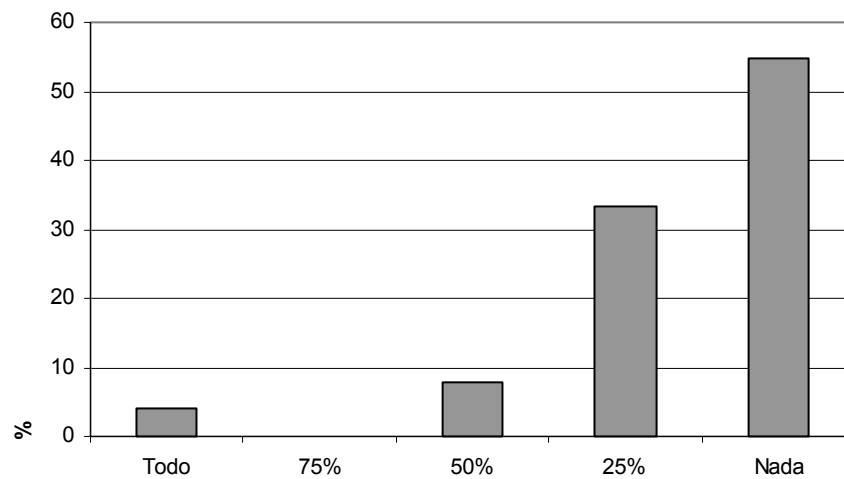
Gráfico 37: Junta General de Accionistas se reúne



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

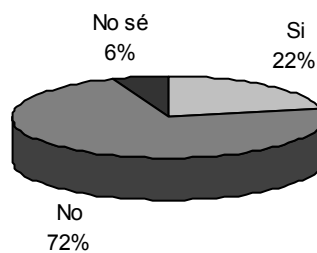
Existe una gran austeridad en el reparto de dividendos. Así, en más de la mitad de los casos el dividendo es inexistente, es decir, se reinvierten la totalidad de los beneficios en la compañía.

Gráfico 38: Porcentaje del beneficio que se reparte anualmente



Existe una cierta liquidez de las acciones en el 22% de los casos, al haber algún tipo de mecanismo que permita que un socio venda acciones.

Gráfico 39: Existen mecanismos pactados para vender acciones



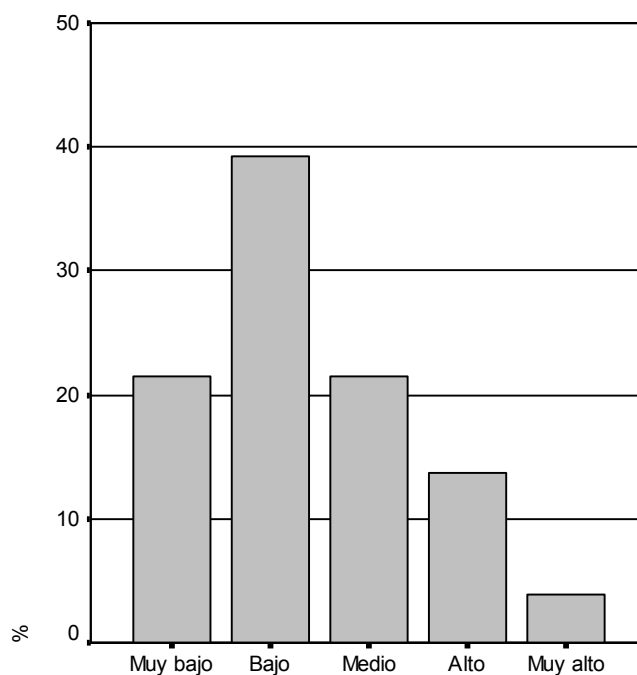
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

2.3.2.3. Legitimación de la Exigencia

Ante un aumento de complejidad familiar, debe estar claro quién está legitimado a exigir qué a quién. Una alta valoración en este apartado muestra una alta capacidad de la estructura. Una baja puntuación pone de manifiesto, lógicamente, una estructura débil.

A continuación disponemos del gráfico que recoge la distribución de este indicador entre las compañías estudiadas:

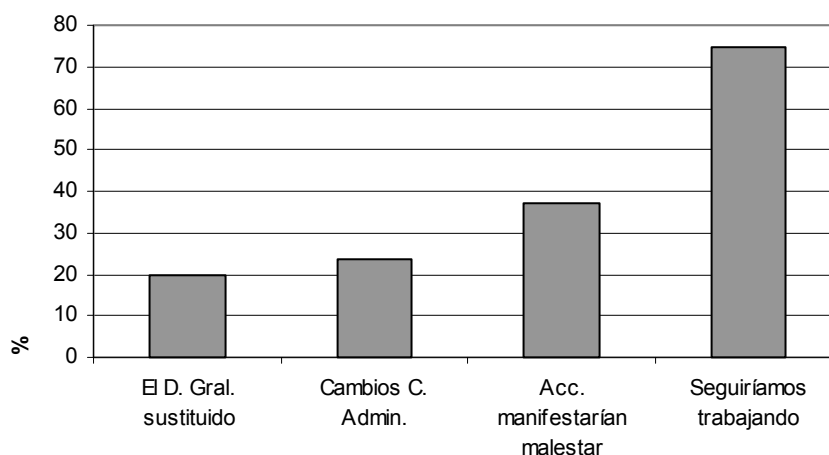
Gráfico 40: Legitimación de la exigencia



Algunos ejemplos permiten entender esta baja valoración. En caso de que los resultados fueran claramente insuficientes de forma continuada en el tiempo, la mayoría de las empresas cree que seguiría trabajando hasta que consiguieran mejorar la situación. Sólo en el 20% de los casos el director general sería sustituido. Ello implica que en el 80% de los casos, el primer ejecutivo lo seguirá siendo independientemente del desempeño que realice. Ello indica un bajo nivel de exigencia de desempeño hacia el primer ejecutivo.

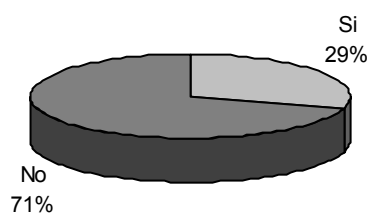
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 41: Medidas a tomar si los resultados fueran claramente insuficientes de forma sostenida



Esta baja exigencia hacia el director general se plasma en el hecho de que solo en el 29% de los casos en alguna ocasión se haya conversado sobre si el director general está cumpliendo bien su función. Ello sugiere que, en buena parte, de las empresas familiares estudiadas es probable que el desempeño del primer ejecutivo sea un tema que no pueda ser hablado.

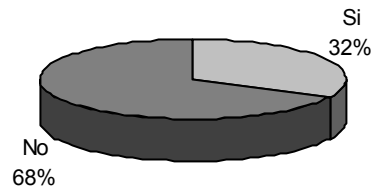
Gráfico 42: Hablado sobre el desempeño del director general



La situación del consejo de administración es relativamente similar. Así, en el 68% de los casos en que existen consejos de administración nunca se han planteado hasta qué punto este está cumpliendo su función. Es decir nunca se ha hablado sobre el desempeño del consejo de administración.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

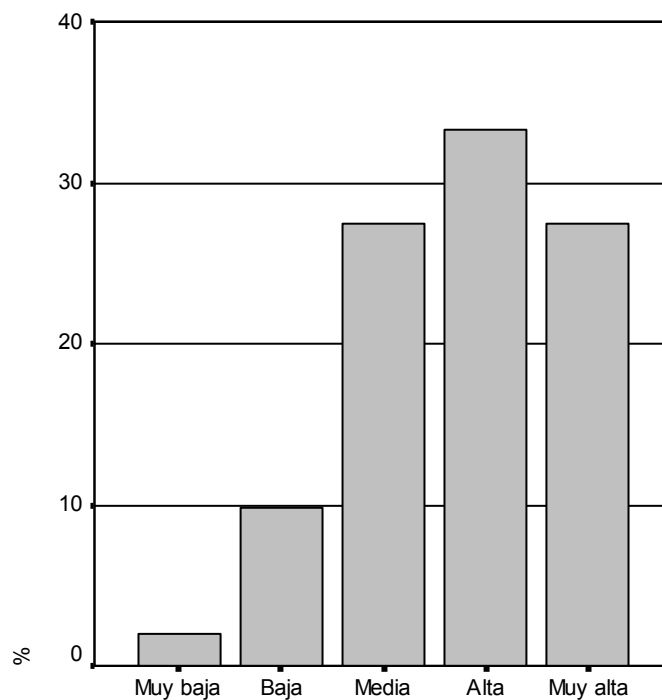
Gráfico 43: Exigencia hacia el Consejo de Administración



2.3.3. Prácticas de Gestión

En esta dimensión se recogen temas como la organización interna del equipo directivo de la compañía, la profesionalidad de las prácticas de gestión, el grado de utilización de determinadas herramientas de gestión o la estructuración de la información. Las prácticas de gestión en el grupo de empresas estudiadas son relativamente elevadas. El resultado en la muestra de empresas estudiadas es el siguiente:

Gráfico 44: Prácticas de Gestión



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

2.3.3.1. Profesionalidad de las Prácticas de Gestión

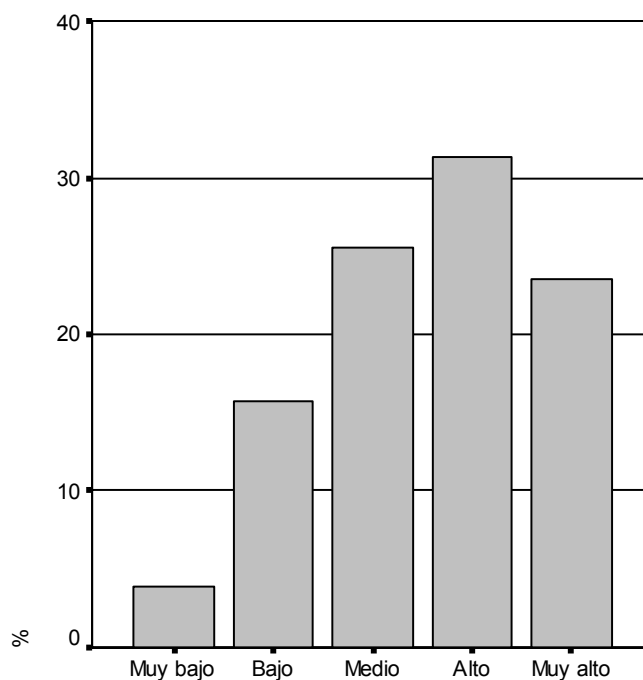
La utilización de prácticas profesionales permite el mejor aprovechamiento de las capacidades de los gestores, dado que se establecen códigos de interacción conocidos por todos. Si se utilizan prácticas generalmente establecidas, es decir, se participa en una comunidad de práctica profesional, pueden incorporarse con relativa facilidad personas valiosas del exterior.

La gestión intuitiva o “ad-hoc” no es necesariamente peor, pero sí es dependiente de personas con capacidades muy específicas lo que las hace difícilmente replicables y, por tanto, sostenibles en el tiempo.

Por lo tanto, una puntuación elevada significa mayor profesionalidad de las prácticas de gestión, y mayor desarrollo de la estructura, mientras que una baja puntuación es sinónimo de debilidad estructural.

El gráfico siguiente resume los resultados obtenidos en este análisis:

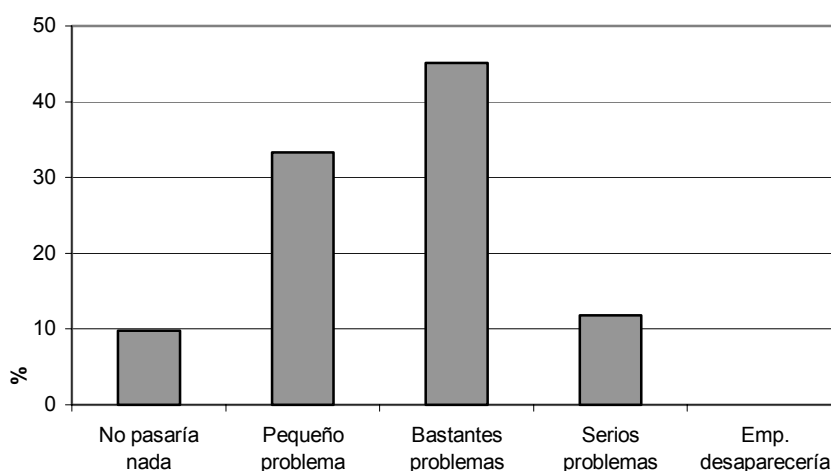
Gráfico 45: Profesionalidad de las prácticas de gestión



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

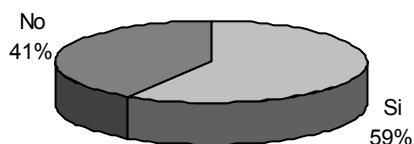
Algunos ejemplos ilustran esta valoración. El primer ejecutivo ocupa un papel central en buena parte de las empresas, de forma que en más de la mitad de las empresas habría bastantes problemas o serios problemas si el máximo responsable dejara la empresa. En el resto de casos la empresa podría continuar sin grandes dificultades.

Gráfico 46: ¿Qué le sucedería a la empresa si el máximo responsable la dejara?



Entre los equipos de las distintas empresas parece existir calidad suficiente para que algún directivo asuma la dirección general en el plazo de un año, en el 59% de los casos.

Gráfico 47: Si hay directivos que podrían asumir las funciones de dirección general



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Esto se ve conformado por la alta valoración que los encuestados tienen de sus equipos directivos. Así, en el 61% de los casos se piensa que el propio equipo es mejor o mucho mejor que los de las empresas competidoras (gráfico 48) y en el 59% de los casos existe la opinión de que algún miembro del equipo directivo tiene altos niveles de reconocimiento dentro del sector (gráfico 49).

Gráfico 48: Evaluación del equipo directivo vs. la competencia

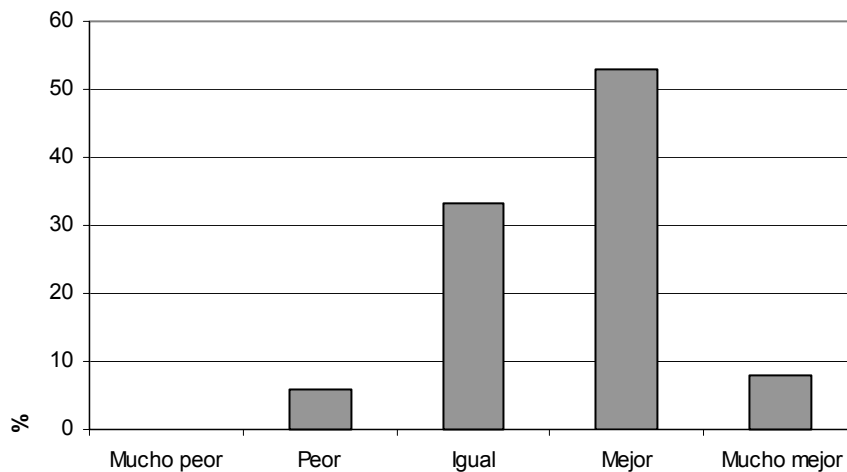
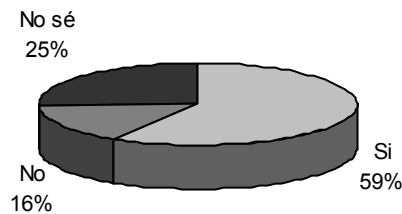


Gráfico 49: Reconocimiento directivos dentro del sector



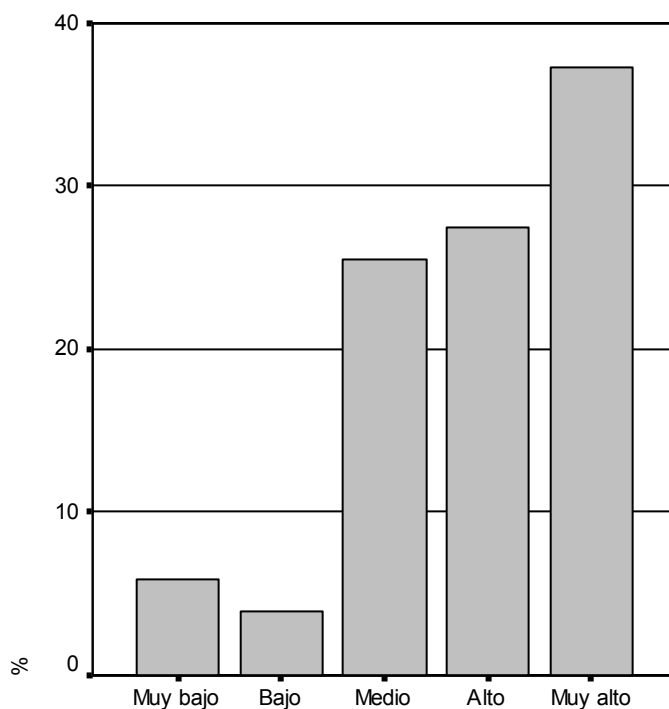
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

2.3.3.2. Estructuración de la Información

Una empresa familiar con esta dimensión bien desarrollada, puede tomar decisiones respecto a la definición de niveles de información y de sistemas de seguimiento y control más fiables que cuando la información está restringida a unas pocas personas o se sustenta en impresiones o informaciones exclusivamente cualitativas.

En el siguiente gráfico está representada la distribución de este indicador entre las empresas familiares estudiadas:

Gráfico 50: Estructuración de la información



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Algunos ejemplos ilustrativos son los siguientes. Se realizan presupuestos anuales en el 61% de los casos (gráfico 51), mientras que la existencia de un documento con objetivos y planes para el año se realiza en el 59% de los casos (gráfico 52). Paralelamente la contabilidad analítica está muy desarrollada (un 98% de los casos utilizan la contabilidad analítica, gráfico 53). Certificaciones de calidad existen en el 57% de los casos (gráfico 54). Todo ello parece apuntar la existencia en las empresas estudiadas de elevada preparación y ordenación de las futuras acciones.

Gráfico 51: Presupuesto anual

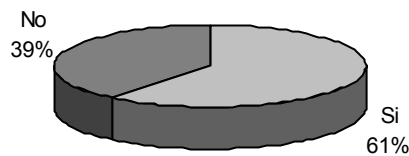
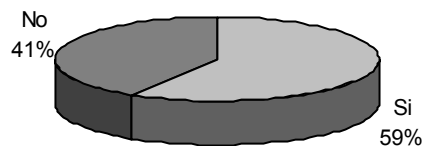


Gráfico 52: Documento con objetivos y planes



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 53: Contabilidad analítica

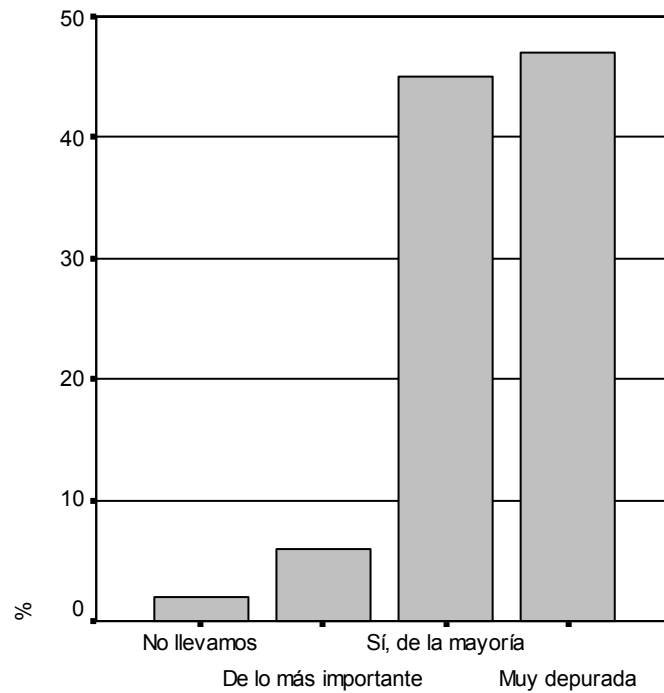
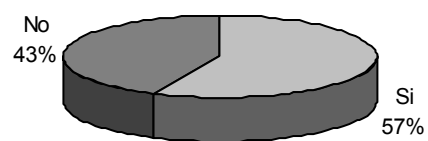


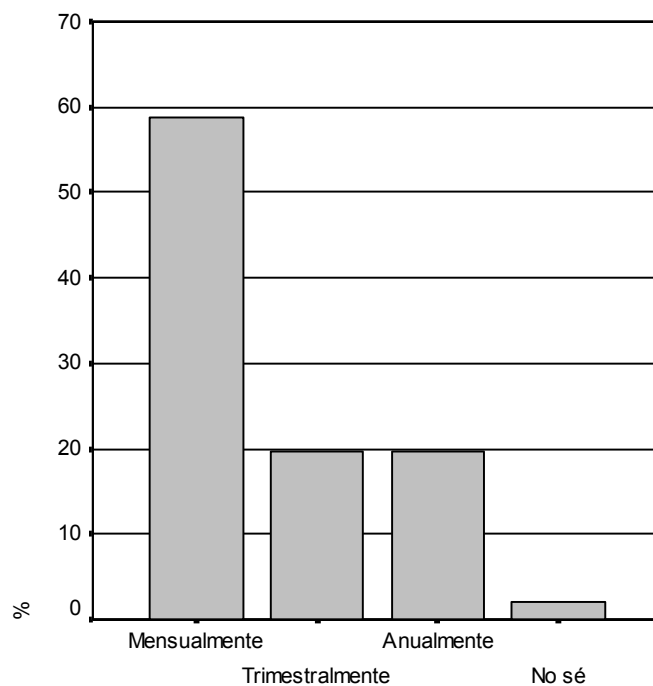
Gráfico 54: Certificación de calidad



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

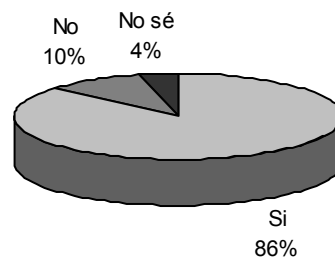
Es destacable que en el 41% de los casos, no se realicen balances y cuentas de explotación mensuales, con lo que ello implica de demora en el conocimiento del estado de la compañía. Ello es un indicador de que, en estos casos, esta información se elabora más con el objetivo de cumplir con los requisitos legales que como soporte a la toma de decisiones.

Gráfico 55: Frecuencia en la obtención del balance y la cuenta de explotación



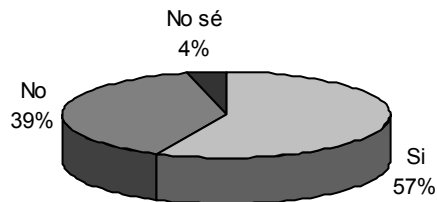
Y respecto al análisis de los márgenes, se conoce mejor el margen que aporta cada producto que el margen que aportan los clientes.

Gráfico 56: Conocimiento del margen de producto



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

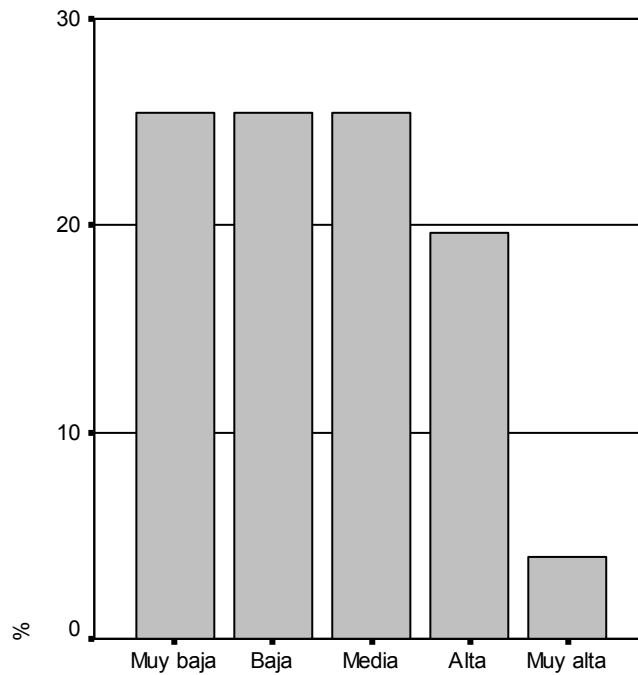
Gráfico 57: Conocimiento del margen de cliente



2.3.4. Comunicación

En esta dimensión se recogen indicadores como el grado de explicitación de las normas que deben regir a la familia empresaria o la existencia de espacios para poner de relieve y debatir los distintos puntos de vista que puedan existir entre sus miembros. A continuación se dispone de la distribución en dicha dimensión:

Gráfico 58: Comunicación



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

2.3.4.1. Comunicación y Manejo de las Diferencias

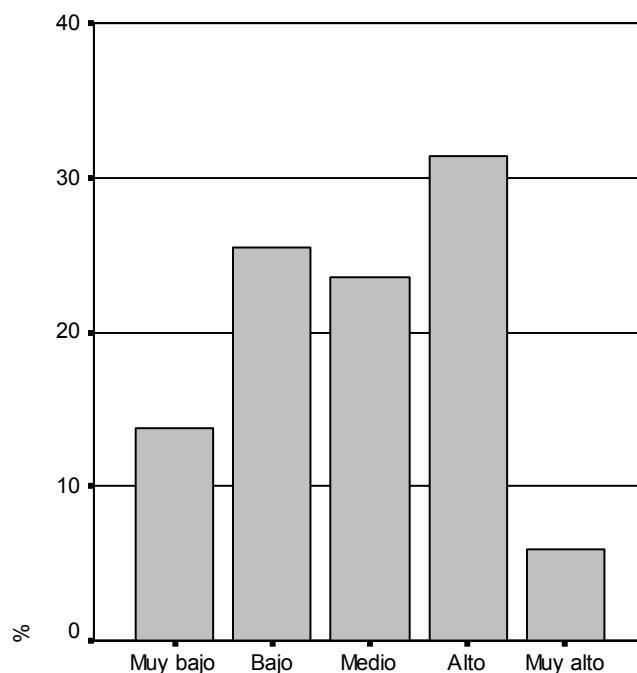
Comunicarse adecuadamente significa saber alternar entre dos tipos de relación. Así unos hermanos pueden comunicarse de igual a igual cuando están en familia y sin embargo en la empresa su relación puede estar basada en diferencias (uno domina sobre el otro) debido a conocimientos, posiciones y roles profesionales. El manejo de la habilidad comunicativa también consiste en la identificación de las diferencias y en su gestión, no en su negación. Así, resulta lógico que existan diferencias en los espacios de familia, pero debe haber unidad de acción en la empresa.

Una valoración elevada en este apartado supone flexibilidad de la estructura y capacidad de ésta para absorber diferencias. Una baja puntuación implica debilidad y rigidez. La capacidad para manejar correctamente las diferencias entre los miembros de la familia permite que esta se apoye en las competencias distintivas de sus distintos miembros, mientras que una baja capacidad fomenta la existencia de relaciones de igualdad familiar que generan comportamientos paralizantes con escasa capacidad dinámica.

A continuación se puede observar el gráfico que refleja cómo se distribuye esta dimensión entre los casos analizados:

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 59: Comunicación y manejo de las diferencias



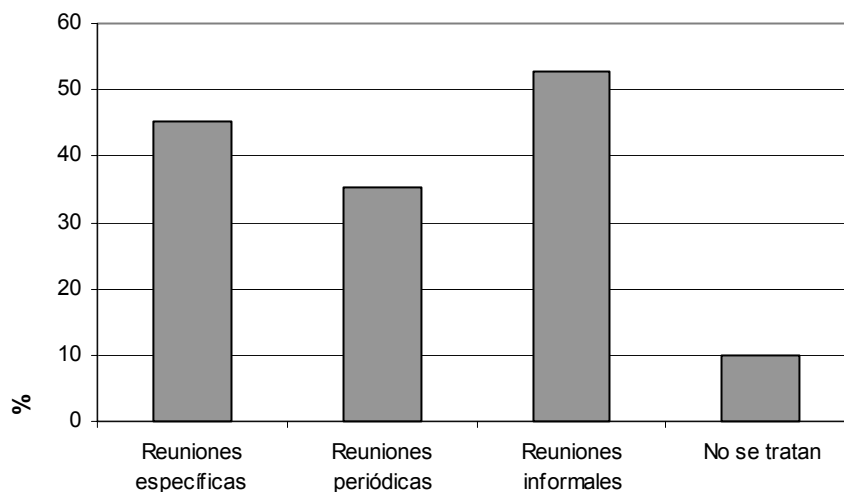
Varios aspectos permiten ayudar a valorar dicha situación. En una empresa lo normal es que los distintos actores que intervienen en ella tengan puntos de vista diferentes. Dichos puntos de vista deben tener un tratamiento adecuado para que estas se plasmen en un aumento de la calidad de las decisiones. Pese a que esas situaciones se pueden tratar simultáneamente de distintas formas², sí que parece existir un exceso de informalidad que, probablemente, no permite legitimar esas diferencias y generar el marco adecuado para su gestión.

Es destacable que solo en el 35% de los casos exista algún tipo de reunión periódica que permita tratar las diferencias entre los distintos miembros de la familia.

² Los porcentajes del gráfico 60 no suman 100

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

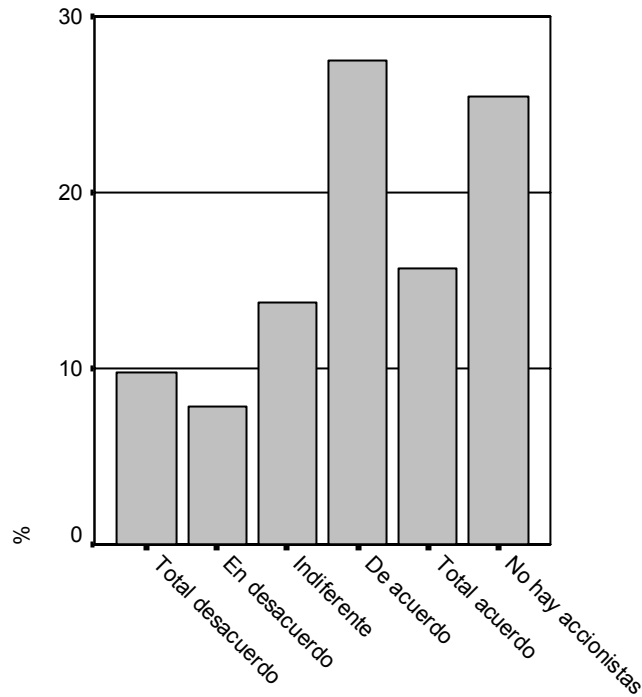
Gráfico 60: Tratamiento puntos de vista diferentes



Una situación que ayuda a valorar la comunicación en la empresa familiar, es la facilidad con que cualquier accionista que no trabaje en la empresa pueda discrepar abiertamente de temas relacionados con la misma. En los casos en los que hay accionistas que no trabajan en la empresa (65% de los casos) existe cierta capacidad para que dichos accionistas puedan discrepar de la línea de gestión de la empresa. Así, en el 58 % de los casos, los accionistas parecen tener suficiente derecho a expresar libremente sus opiniones.

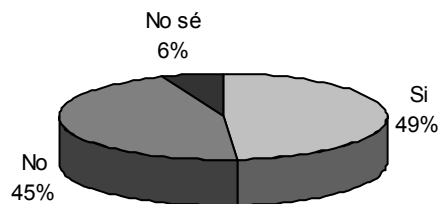
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 61: Accionistas que no trabajan pueden discrepar



En los casos en los que hay accionistas que no trabajan en la empresa, solo en el 49% de los casos estos tienen información escrita de lo que sucede en la empresa.

Gráfico 62: Los accionistas que no trabajan en la empresa disponen de información escrita sobre su funcionamiento



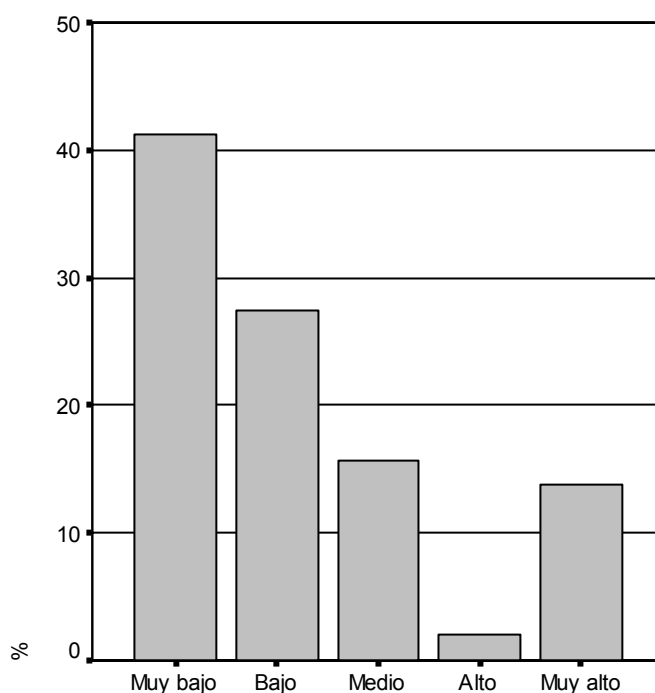
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

2.3.4.2. Explicitación de las Reglas

Que una empresa familiar tenga un bajo nivel de capacidad para explicitar reglas implica que tendrá menor capacidad de autoorganización. La capacidad de una familia para modificar sus reglas de funcionamiento a través de un proceso de negociación requiere la capacidad de explicitación de las mismas. En caso contrario, necesitará entrar en situaciones de crisis para conseguir su modificación. Por ello, un alto nivel de capacidad de explicitación es un factor de desarrollo estructural.

El gráfico que sigue refleja la distribución de esta dimensión en las empresas analizadas:

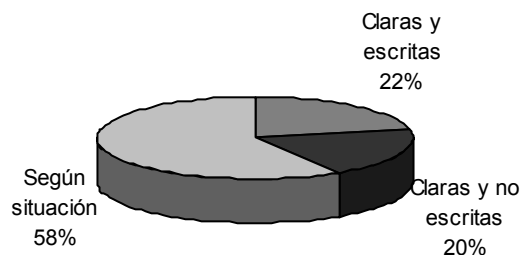
Gráfico 63: Explicitación de las Reglas



Algunos ejemplos permiten ilustrar esta escasa valoración. Como puede observarse, no existen criterios claros sobre la incorporación de familiares a la empresa. Esta situación sólo parece estar clara en el 42% de los casos, ya sea porque existen normas escritas al respecto (22%), ya sea porque, pese a no estar escritas, sí están claras. En cambio, en el 58% de las empresas se decide según cada situación.

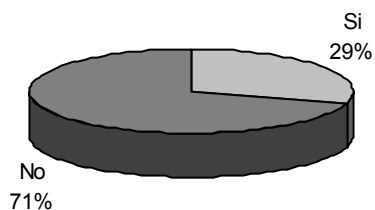
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 64: Normas sobre incorporación laboral de familiares



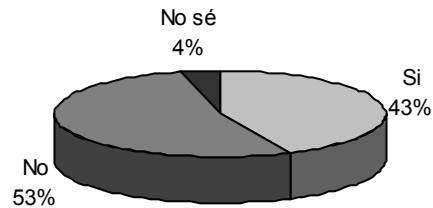
Esta ausencia de normas claras es también patente en lo relativo a la fijación de salarios para los miembros de la familia (solo existen en el 29% de los casos, gráfico 65) o en lo relativo al reparto de dividendos (solo existen normas en el 43% de los casos, gráfico 66):

Gráfico 65: Normas sobre fijación de salarios de los miembros de la familia



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

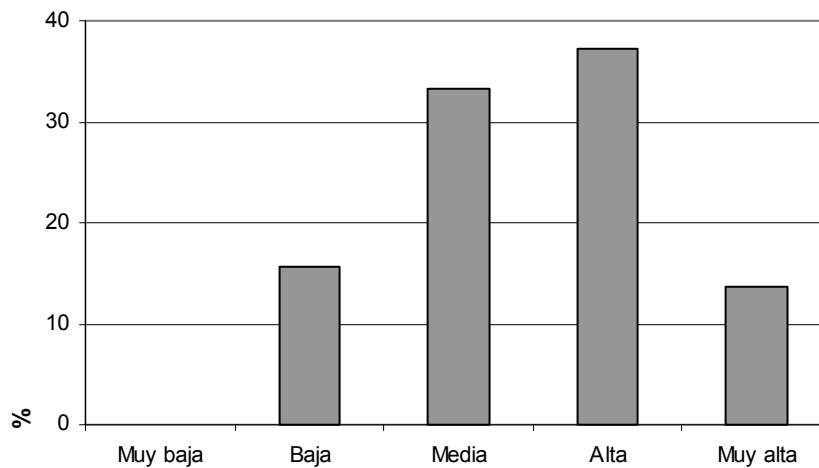
Gráfico 66: Normas sobre reparto de dividendos



2.3.5. Capacidad para la Continuidad

Esta dimensión mide el nivel de preparación para la continuidad, mediante indicadores relacionados con la capacidad emprendedora de la generación entrante, el grado en que la empresa depende del primer ejecutivo y la preparación del proceso de sucesión si la edad del máximo directivo lo hace necesario. A continuación se dispone de la distribución de esta variable en las empresas estudiadas.

Gráfico 67: Capacidad para la Continuidad



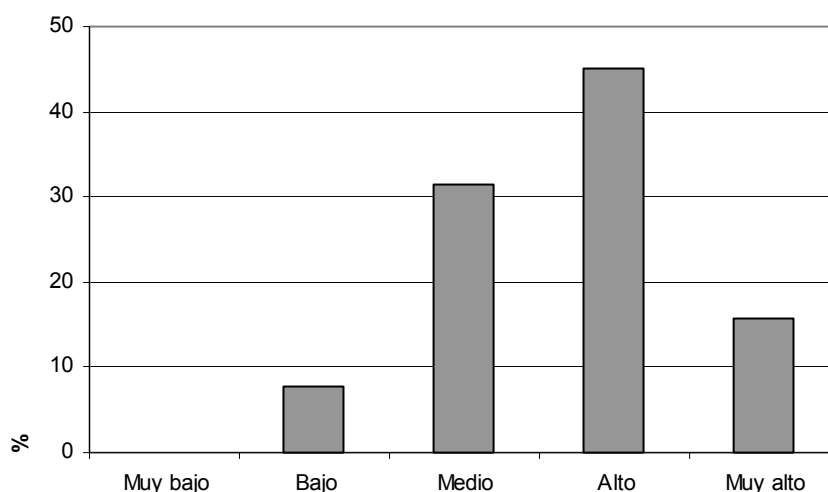
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

2.3.5.1. Capacidad Emprendedora

El desarrollo de esta dimensión no requiere que la familia tenga entre sus miembros buenos directivos-emprendedores, pero sí que haya desarrollado un perfil de familia empresaria. Supone la capacidad, como familia propietaria, de promover y monitorizar el crecimiento, aunque la vitalidad emprendedora no deba ser exclusivamente de origen familiar. Un alto índice de capacidad emprendedora indica energía y una capacidad de generación de nuevos proyectos o de la reformulación de los actuales.

El gráfico que sigue representa los resultados obtenidos en el análisis:

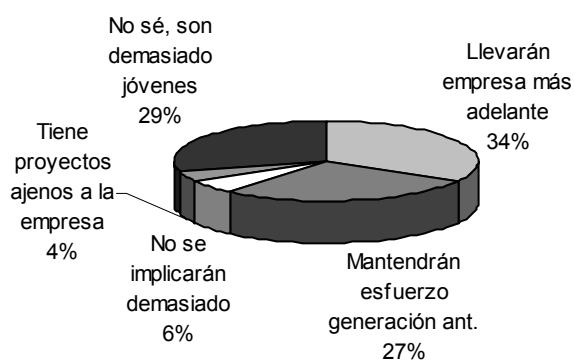
Gráfico 68: Capacidad Emprendedora



A continuación se detallan algunas razones que permiten comprender estos resultados. A la pregunta de cómo ven a la generación entrante, el 34% de las empresas cree que la generación entrante llevará a la empresa más adelante que la generación actual y en un 27% de los casos creen que mantendrán el esfuerzo de la generación anterior.

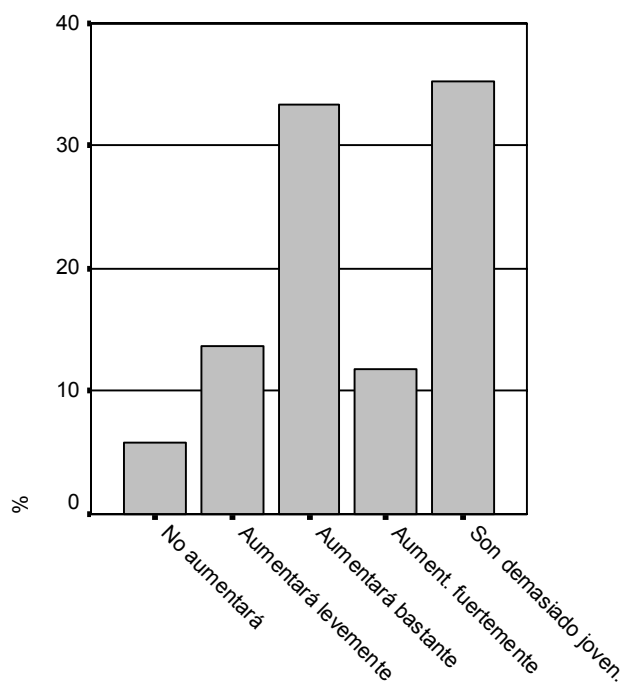
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 69: Cómo ven a la generación entrante



Sin tener en cuenta los casos en que la generación entrante es demasiado joven, la mayoría de los encuestados creen que la empresa aumentará de valor con los proyectos de dicha generación, aunque no parecen existir proyectos con capacidad para que este valor aumente fuertemente.

Gráfico 70: Con los proyectos de la generación entrante...



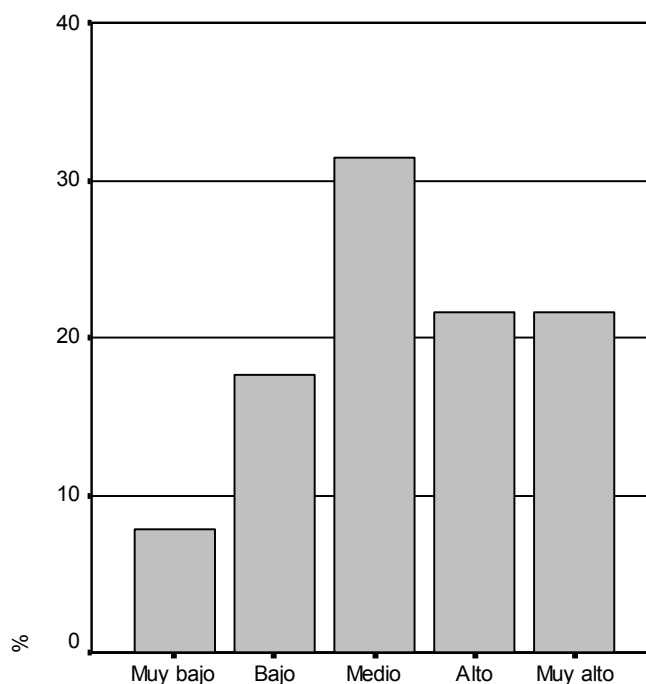
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

2.3.5.2. No dependencia del Top (Primer Ejecutivo)

Una empresa que consiga transferir buena parte de los recursos y capacidades del primer ejecutivo a la organización, recibirá una valoración elevada, lo que supone tener una estructura más sólida e independiente de las capacidades del TOP. Por el contrario una baja puntuación supone una alta dependencia de las capacidades de una persona o personas en concreto.

A continuación se dispone del gráfico que representa la distribución de este indicador entre las empresas que componen esta muestra:

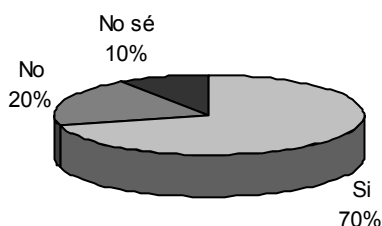
Gráfico 71: No dependencia del Top



Estos resultados se apoyan en distintos indicadores. En el siguiente gráfico se puede ver que en un 70% de las empresas el primer ejecutivo puede ausentarse un mes sin que afecte al buen funcionamiento de la compañía. En el 20% de los casos la organización tiene un nivel de dependencia del TOP que impide que este se ausente por un periodo similar al de unas vacaciones.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 72: Si el máximo directivo puede ausentarse durante un mes



Ya quedó patente en el apartado 2.3.3.1. la opinión generalizada en los encuestados de que, en general, las empresas podrían continuar sin el primer ejecutivo, si este abandonara la compañía. Esta opinión se ve refrendada con otra relativa a que en el 59% de los casos existen en la organización personas que podrían sustituir al director general en el plazo de un año. En cambio en el 41% restante se requeriría más tiempo o quizá no exista posibilidad efectiva de sustitución del primer ejecutivo (ver cuadro 47).

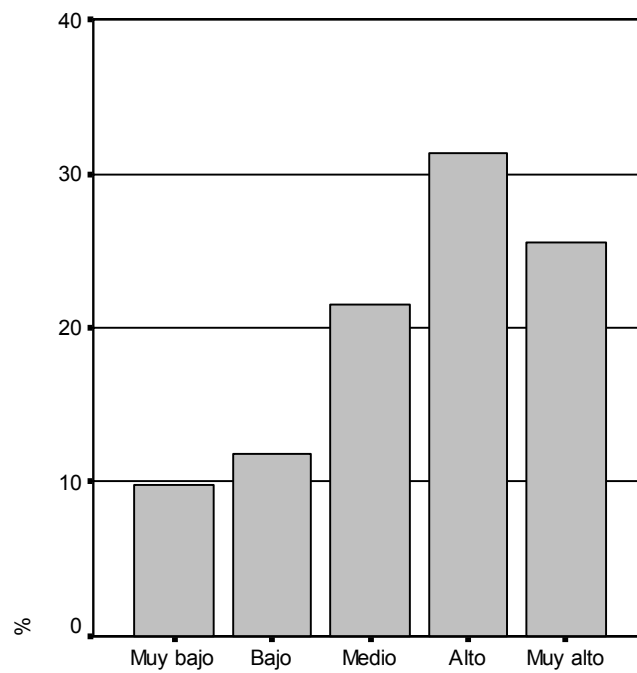
2.3.5.3. Preparación de la Sucesión

La evolución en la estructura de poder de la empresa (que supone autoridad, conocimiento y liderazgo) debe ser construida a partir de la situación actual y debe tener escenarios coherentes de transición de una estructura de poder a otra. La sucesión conlleva la necesaria preparación de la estructura jurídica y societaria, de manera que se combinen mecanismos de cohesión con mecanismos de diversidad y flexibilidad. También requiere una adecuada planificación fiscal. Una elevada puntuación en la preparación de la sucesión es un factor de desarrollo estructural de la empresa familiar, mientras que la no preparación es, obviamente, un factor de debilidad.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

En el siguiente gráfico se pueden observar los resultados obtenidos en este indicador entre las empresas familiares analizadas:

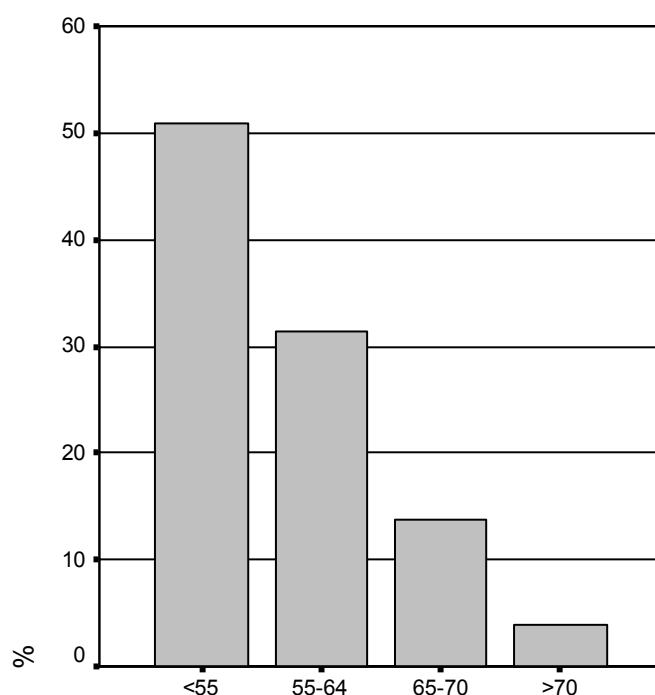
Gráfico 73: Preparación de la Sucesión



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Existen diversos indicadores que fundamentan esta clasificación. Así, la edad del máximo ejecutivo de la empresa define la urgencia de la preparación de la sucesión generacional en la empresa familiar. Sería realmente urgente tratar este tema sólo en el 18% de los casos donde el primer ejecutivo tiene más de 64 años.

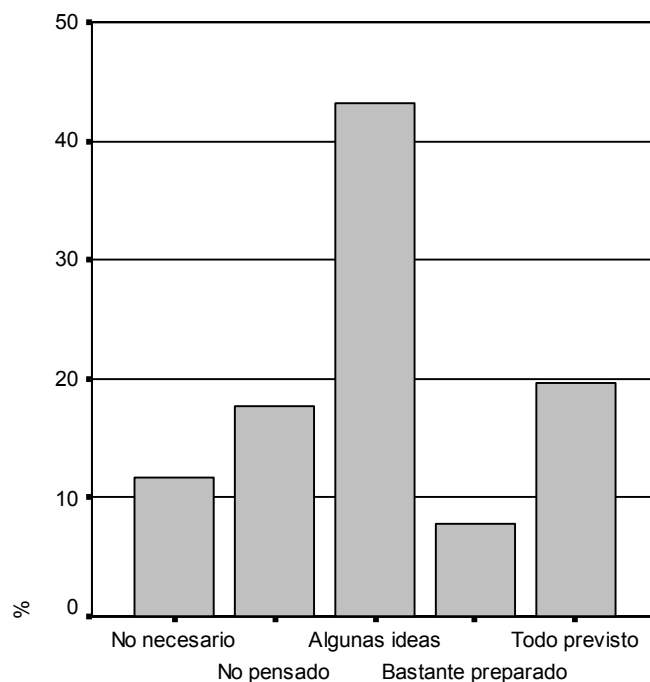
Gráfico 74: Edad del máximo ejecutivo



La transmisión de la empresa de una generación a otra es un tema que se ha tratado poco o de manera superficial. Así, en casi el 30% de los casos, no se ha tratado este tema, ya sea porque no ha sido necesario (12%) o por otras razones (18%). Del 70% restante en que sí se ha tratado este tema, no se ha hecho en profundidad, ya que el 43% de las empresas contestan que solamente se tienen algunas ideas.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

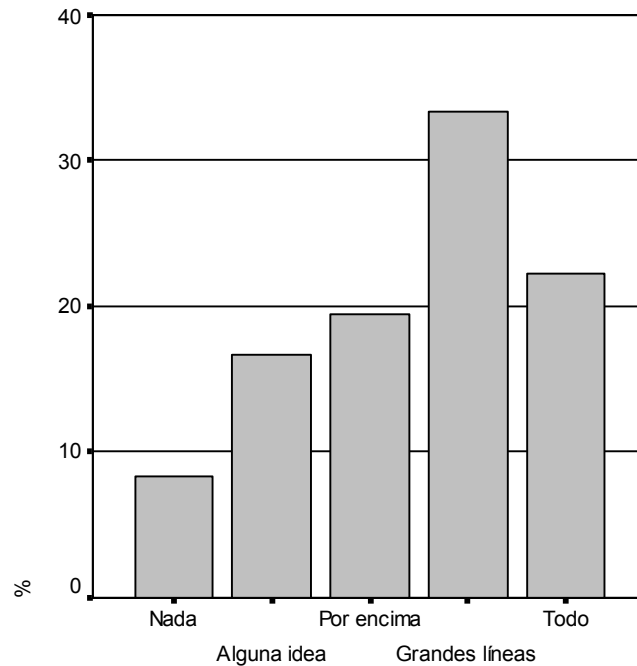
Gráfico 75: Nivel de planificación de la sucesión



En el 70% de los casos en que se ha planificado la transmisión, la generación entrante ha sido escasamente informada en el 45% de los casos, dado que la generación entrante “no sabe nada”, tiene “alguna idea” o lo sabe solo “por encima”. En el 33% está informada de la sucesión a “grandes líneas”, aunque solo “sabe todo” en el 22% de los casos.

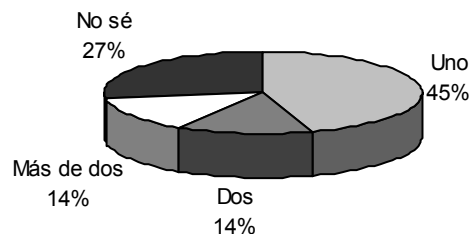
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 76: La generación entrante conoce cómo se ha planificado la transmisión



Respecto a la dirección general, existe una previsión de que la gestión de la empresa recaiga en una única persona en un 45% de los casos, mientras que la dirección estará ocupada por 2 personas o por más de dos personas en el 28% de los casos. Si se calcula el porcentaje de los casos en los que la familia sabe la respuesta, nos encontramos que en el 38% de los casos está previsto que la gerencia sea compartida.

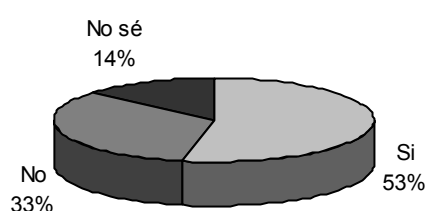
Gráfico 77: Cuántos directores habrá en el futuro



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

En cuanto a la planificación fiscal de la sucesión, esta se ha preparado sólo en un 53% de los casos.

Gráfico 78: Planificación fiscal de la sucesión

**2.4. Riesgo Estructural**

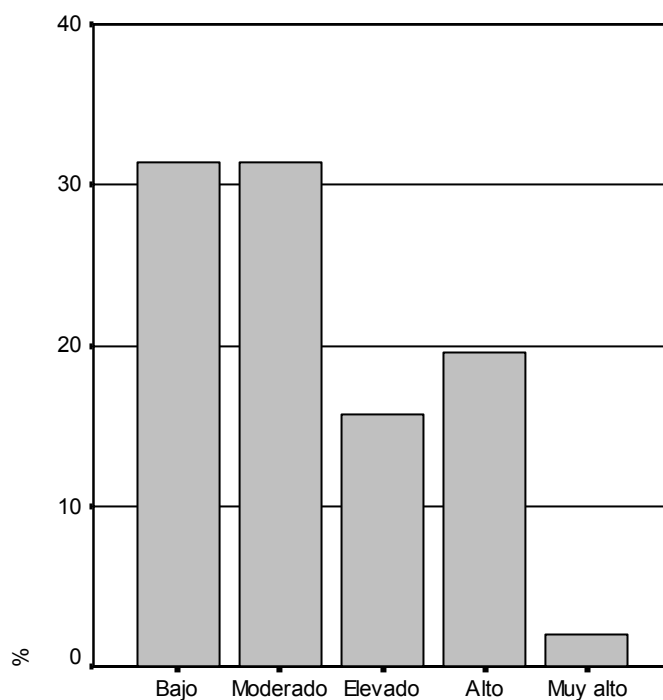
Una empresa alcanza un alto riesgo estructural cuando su capacidad de adaptación a nuevos cambios y a nuevas situaciones es muy baja y, al mismo tiempo, su situación familiar y empresarial es potencialmente generadora de nuevas perturbaciones. Una empresa en estas circunstancias tiene una alta probabilidad de desaparición.

Una empresa con bajo riesgo estructural tiene una baja probabilidad de desaparición, ya que existe un equilibrio entre su capacidad de integración de cambios y la cantidad potencial de perturbación que su realidad empresarial y familiar es capaz de generar.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

El gráfico siguiente representa la distribución de esta dimensión entre las empresas familiares de la muestra, 2,29 (sobre 5).

Gráfico 79: Riesgo Estructural



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

3. Síntesis y conclusiones

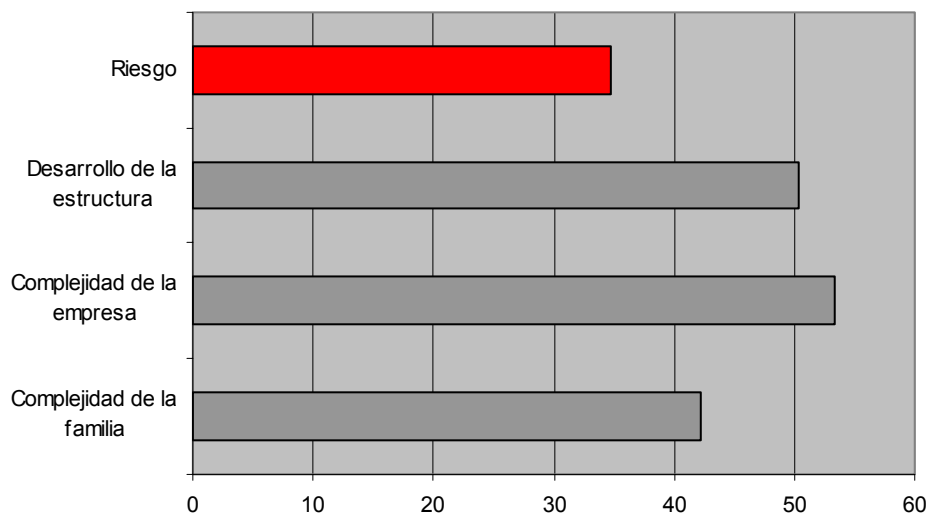
3.1. Riesgo

El nivel medio de riesgo del colectivo estudiado es elevado, en términos absolutos (35 sobre 100), aunque en términos relativos es ligeramente (-4%) inferior al de la media de FBK-Database.

Ello es debido a la combinación de tres grandes factores:

- a) El nivel de complejidad de la familia es medio (42 sobre 100).
- b) El nivel de complejidad de la empresa también es medio (53 sobre 100).
- c) El nivel de desarrollo de la estructura es insuficiente para los niveles de complejidad existentes (50 sobre 100).

Gráfico 80: Diagnóstico del Riesgo Estructural (FBK-Diagnostic)



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

El 22% de las empresas estudiadas tienen un riesgo estructural alto o muy alto, es decir tienen altos niveles de inestabilidad. Esto significa que para estas empresas familiares la adecuada gestión de las relaciones familia-empresa debería ser una de sus primeras prioridades.

El 15,7 % tienen un riesgo elevado, es decir existe un riesgo notorio que debe ser tenido en cuenta. Estas empresas deben plantearse seriamente la inadecuación de su estructura como empresa familiar a su complejidad como familia y como empresa. La situación no es tan alarmante como en el grupo anterior, pero deben establecerse líneas de trabajo para reducir su nivel de riesgo.

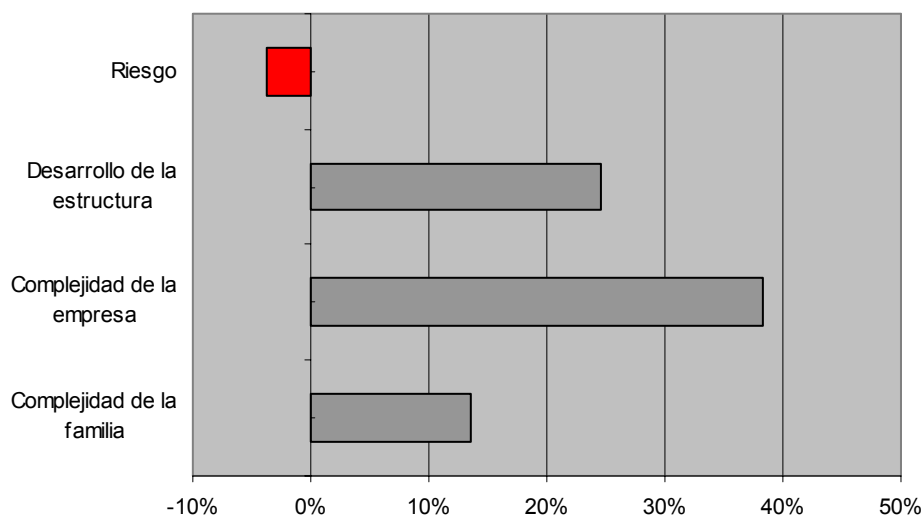
El 31% de las empresas tienen un riesgo moderado. Ello implica que tienen un nivel de estabilidad aceptable, pero puede ser reducido hasta niveles de riesgo bajo. Estas empresas no sólo es bueno que trabajen para reducir su riesgo sino que es igualmente importante que vayan adaptando su estructura a los aumentos de complejidad que se vayan produciendo.

Solamente el 31% de las empresas familiares estudiadas tienen un riesgo bajo, lo que significa que su estructura parece tener las características adecuadas para modelar su complejidad como empresa familiar. Estas empresas deberían estar atentas al aumento de su complejidad para seguir manteniendo esa situación de equilibrio.

Como ya se ha indicado, el nivel de riesgo de las empresas de l'Associació Catalana es algo inferior (-4%) al de la base de datos de referencia (FBK-Database). El desarrollo de la estructura es notablemente superior al de FBK-Database (+25%), pero también lo son la complejidad de las familias como de las empresas (+14% y + 38% respectivamente). Esto hace que la estructura, pese a estar más desarrollada, sea insuficiente.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 81: Diagnóstico Comparativo Associació Catalana (vs.) FBK-Database



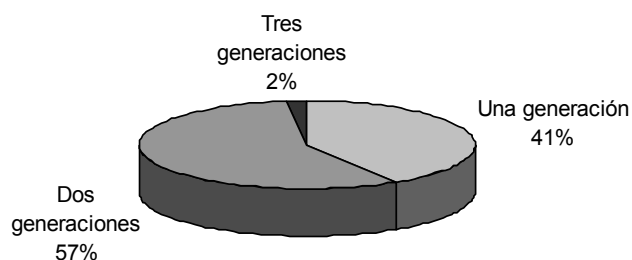
3.2. Complejidad Familia

La complejidad de la familia no es elevada, sino que incorpora un aumento potencial de complejidad importante. Ya se han citado distintos factores que tienden a aumentar la complejidad familiar en el apartado 2.1. A estos habría que añadir el alto grado de convivencia intergeneracional.

El número medio de accionistas no es excesivamente elevado (4,9 accionistas). Esta propiedad se encuentra repartida entre dos generaciones en el 59% de los casos. A esta situación habría que añadir el incremento de complejidad que el próximo tránsito generacional aportará, dado que aumentará en un 99% el número medio de accionistas.

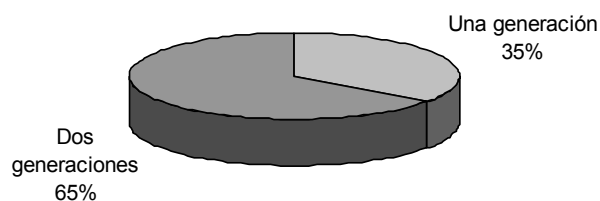
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 82: N° de generaciones que conviven como accionistas



El número medio de miembros de la familia que están trabajando en las empresas es de 3,8. Existe entre ellos un alto grado de convivencia intergeneracional. Así en el 64,7 % de los casos hay dos generaciones trabajando conjuntamente.

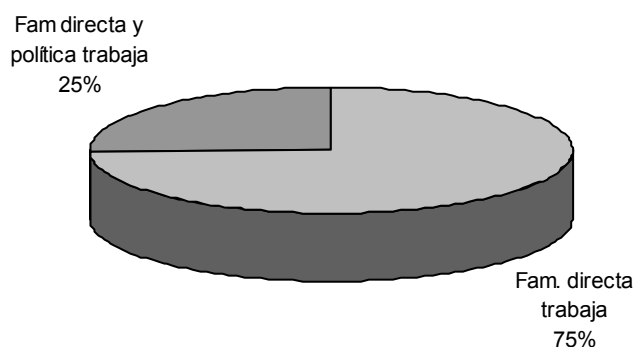
Gráfico 83: N° de generaciones que conviven trabajando en la empresa



Además, en el 25% de los casos hay familiares directos y familiares políticos que están trabajando conjuntamente en la empresa.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 84: Convivencia de familiares directos y políticos trabajando



3.3. Complejidad Empresa

La complejidad media de las empresas excede a la media de FBK-Database. Los principales aspectos que contribuyen a su mayor complejidad son su mayor dimensión (+34% de facturación), el elevado número de centros de trabajo (+19), el elevado número de empresas que componen los grupos empresariales (11,4 empresas de media) y su elevado nivel de internacionalización (el 34% de las empresas tienen un empleado fuera de España y el número medio de países en que estas tienen un empleado es de 7,1)

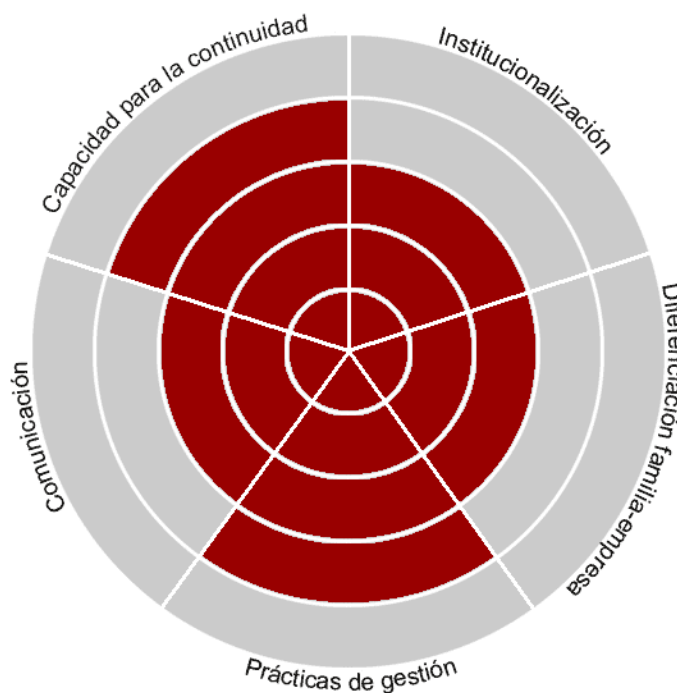
Por el contrario el nivel de diversificación no es superior al de FBK-Database. Es destacable que en el 29% de los casos estén activos en el sector de la construcción o inmobiliario.

3.4. Estructura

El dato que recoge el desarrollo de la Estructura de relaciones familia-empresa de las empresas estudiadas es igual al de FBK-Database, aunque existen diferencias en el grado de desarrollo de las distintas dimensiones.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

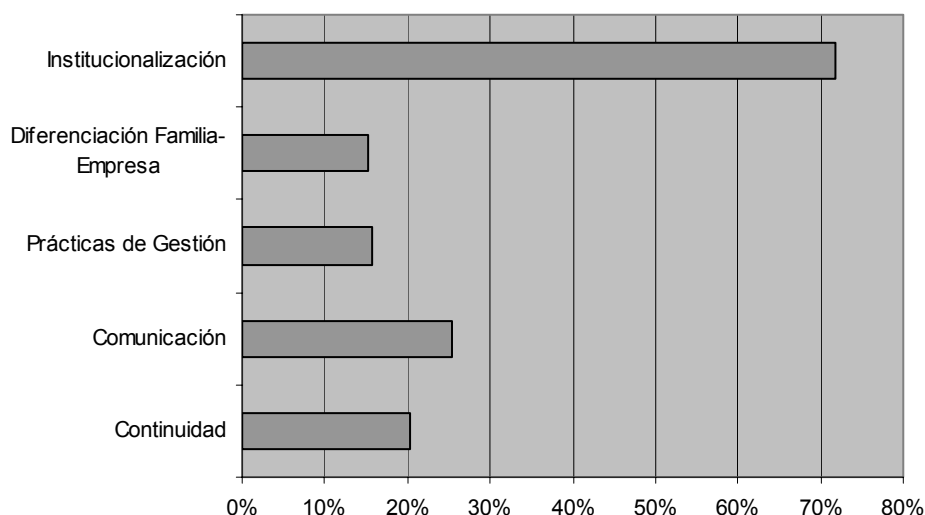
Gráfico 85: Desarrollo de las cinco dimensiones de la estructura (escala 1-5)



El nivel de desarrollo institucional es notablemente superior al de la base de datos (+72 %). Este desarrollo es también sensiblemente superior en lo relativo a comunicación (+25%) y capacidad para la continuidad (+20%). Las prácticas de gestión y la diferenciación familia-empresa también están más desarrolladas (+16% y +15% respectivamente).

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 86: Estructura, diferencia entre ASCEF y FBK-Database



3.4.1. Institucionalización

El nivel de presencia de órganos de gobierno es notablemente superior al de FBK-Database (+51%). Respecto a FBK-database, destaca especialmente la alta presencia de protocolos (+284%).

Gráfico 87 Existencia de Sistemas de Gobierno: diferencia entre ASCEF y FBK-Database.

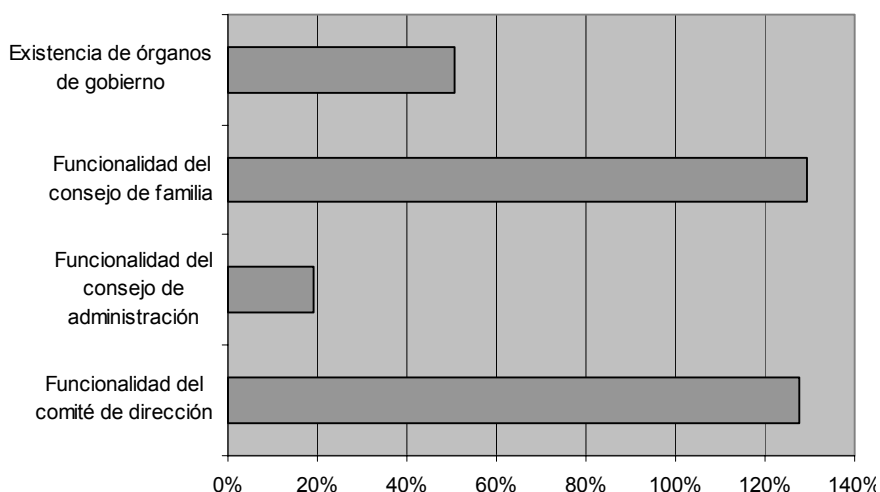
Existencia de:	ASCEF	FBK-Database	Dif.
Consejo de Familia	43%	27%	59%
Consejo de Administración	61%	56%	9%
Comité de Dirección	69%	36%	93%
Protocolo	43%	11%	284%

Las empresas estudiadas no sólo tienen mayor presencia de órganos y sistemas de gobierno, sino que en la funcionalidad de dos de ellos (consejo de familia y comité de dirección) es muy superior a la de FBK-Database. Así, la funcionalidad del consejo de familia es superior en un 129 % y la del comité de dirección en un 128 %. La funcionalidad del consejo de administración también es algo superior (+19%).

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Ello no es óbice para que las empresas estudiadas no deban dedicar atención a estas dimensiones. Pese a que la funcionalidad del consejo de familia es elevada en términos relativos, no lo es en términos absolutos (36 puntos sobre 100). Deberían, crear más consejos de familia (existe en el 43% de los casos) y seguir trabajando en el aumento de su funcionalidad. Con respecto al consejo de administración, el trabajo debería centrarse principalmente en el aumento de su funcionalidad. Los comités de dirección funcionan relativamente bien, por lo que línea de esfuerzo debería estar en el aumento de su número (aunque existe ya en el 69% de los casos).

Gráfico 88: Institucionalización, diferencias entre ASCEF y FBK-Database



Associació Catalana de l'Empresa Familiar

El número de protocolos existente es relativamente alto (22% frente al 11% de FBK-Database). Los protocolos parecen regular preferentemente algunos aspectos sobre otros³. Así, en las empresas con protocolos están muy definidas las normas para la incorporación de familiares a la empresa, exigiéndoles (aunque en menor medida) experiencia previa. A una cierta distancia los protocolos parecen tener impacto en que los criterios salariales no sean de igualdad por generación.

Por el contrario, la existencia de protocolo no parece tener influencia en aspectos tan importantes como la igualdad entre familiares y no-familiares en los aspectos profesionales ni en aspectos económicos como son las reglas para la fijación de salarios y el reparto de dividendos.

3.4.2. Diferenciación familia–empresa

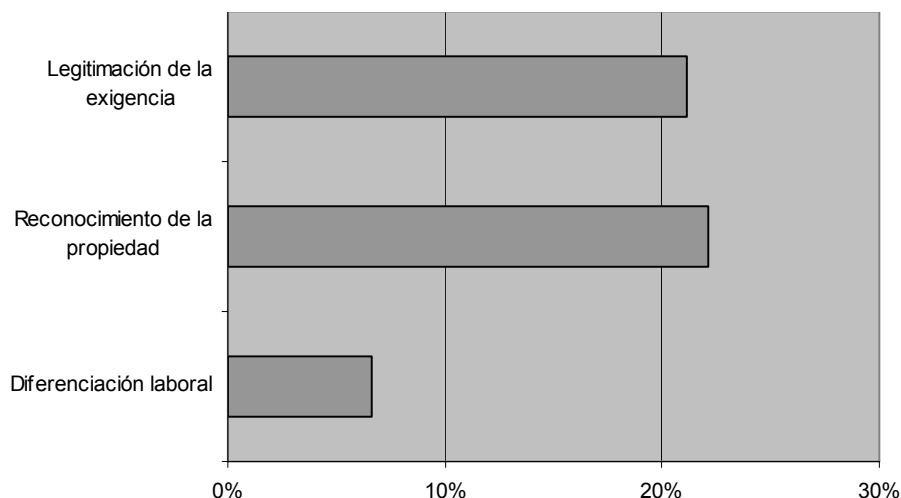
Esta dimensión está más desarrollada que la base de datos de referencia, aunque existen diferencias importantes entre las distintas dimensiones que la componen.

3

	Correlación con <i>Protocolo</i>
Normas para la incorporación de familiares	0,709 **
Exigencia de experiencia previa	0,380 **
No igualdad salarial entre familiares	0,292 *
Igualdad criterio salarial para familiares y no-familiares	no sig.
Normas reparto dividendos	no sig.
Norma fijación salario familiares	no sig.
Igualdad de acceso a la dirección para familiares y no-familiares	no sig.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Gráfico 89: Diferenciación Familia-Empresa, ASCEF vs. FBK-Database



Las empresas pertenecientes a la ASCEF tienen mayores niveles de legitimación de la exigencia (+21%) lo que implica que las familias promueven más que los miembros de su familia sean exigidos cuando están ocupando puestos de gestión y que estos, a su vez, exigen resultados cuando ejercen roles de propiedad. Ello parece implicar un mejor manejo del juego de roles, tan necesario en la empresa familiar. Pese a todo, esta mayor legitimación de la exigencia es, en términos absolutos, de 25 puntos sobre 100, lo que parece insuficiente para los niveles de complejidad familiar existentes.

También es mayor el reconocimiento de la posición de los accionistas (+22%), de forma que estos están más informados de lo que ocurre en la empresa, toman en mayor medida las decisiones sobre el reparto de dividendos y participan más en aquellas decisiones que pueden afectar sustancialmente a su valor patrimonial. Al igual que en la dimensión anterior este mayor reconocimiento debe seguir reforzándose, dado que en el 65% de los casos hay accionistas que no trabajan en las empresas.

Por otro lado la diferenciación laboral entre familia y empresa es sólo levemente superior a la de FBK-Database (+7%). Es decir, los criterios de pertenencia a la familia tienen un peso excesivo, tanto en las decisiones de acceso de los miembros de la familia a la empresa como en su promoción.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

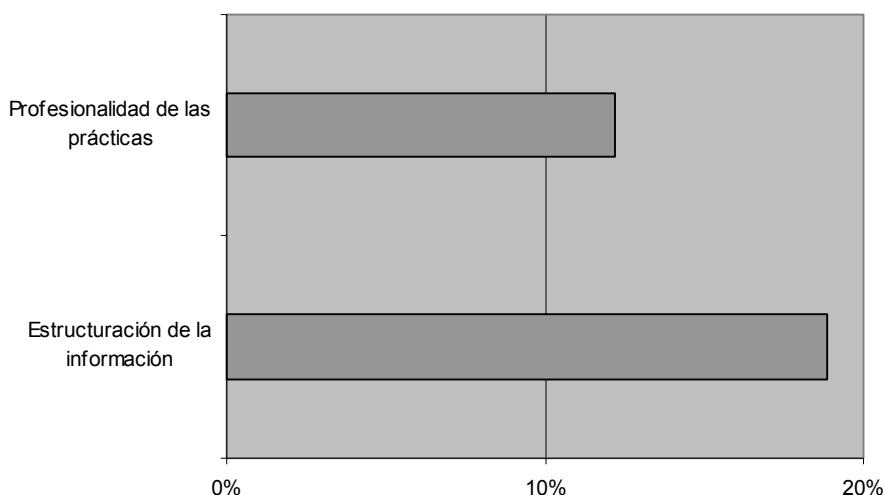
3.4.3. Prácticas de gestión

Las prácticas de gestión están algo más desarrolladas que la base de datos de referencia. El nivel de profesionalización de las mismas es mayor (+12%) así como el nivel de estructuración de la información (+19%). Ello implica que la gestión de estas empresas es menos intuitiva y se apoya algo más en criterios de gestión más profesionalizados.

Este dato, unido al de alta presencia de miembros de la familia en la alta dirección (en el 71% de los casos solo hay miembros de la familia ocupando el primer nivel directivo), puede indicar unos niveles de mayor competencia profesional de los ejecutivos familiares respecto al conjunto de la base de datos.

Las prácticas de gestión tienen efectos en otras dimensiones de gestión, fundamentalmente en las dimensiones de institucionalización y de continuidad.

Gráfico 90: Prácticas de Gestión, diferencias entre ASCEF y FBK-Database



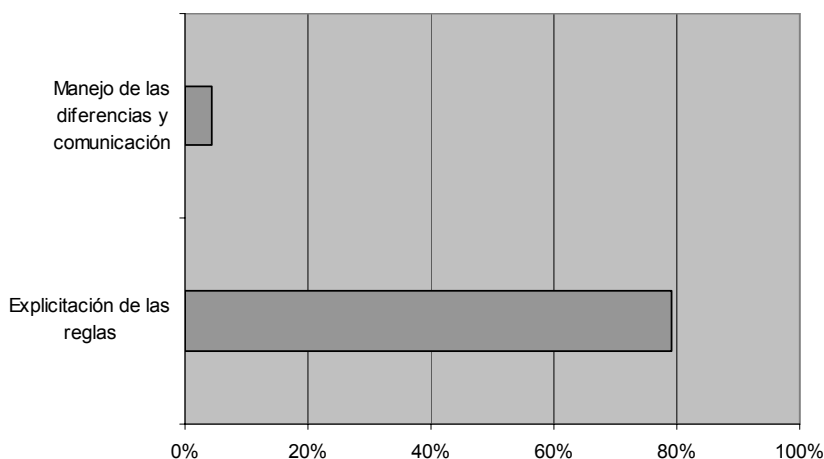
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

3.4.4. Comunicación

Las habilidades comunicativas del grupo estudiado tienen un perfil notablemente diferente de la de FBK-Database. Por un lado la capacidad para manejar diferencias entre los miembros de la familia es algo inferior (+4%) lo que es claramente disfuncional dado los altos niveles de complejidad existentes.

Por el otro lado, la capacidad para negociar y acordar reglas de funcionamiento para el grupo familiar es notablemente superior (+79%) al de la base de datos de referencia. Esta capacidad se desarrolla en los procesos de elaboración de protocolos. La mayor presencia de protocolos explicaría este mayor nivel de desarrollo.

Gráfico 91: Comunicación, diferencias entre ASCEF y FBK-Database



3.4.5. Sucesión

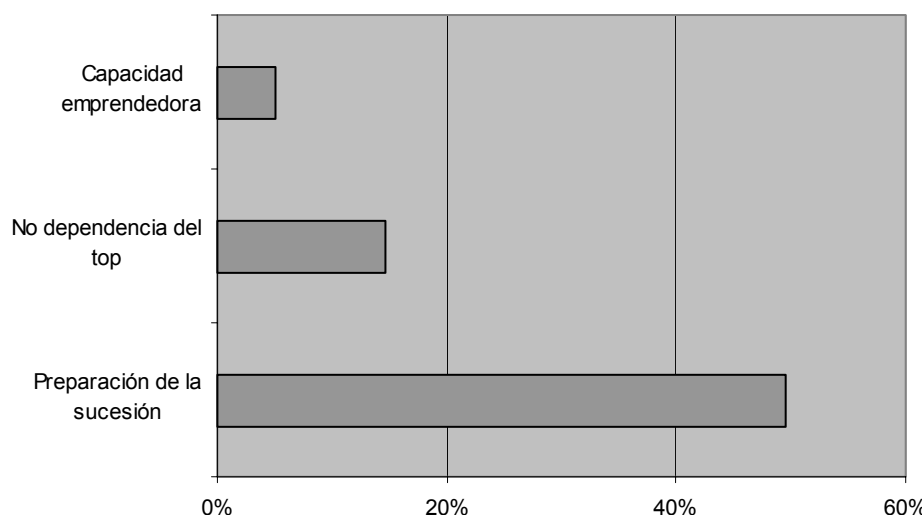
La sucesión está algo mejor planteada en las empresas asociadas a la ASCEF que en la base de datos de referencia. Así, la sucesión está notablemente más planificada (+49%) lo que indica una mayor preparación de los aspectos jurídico-fiscales en las empresas estudiadas.

Dentro de la sucesión, la dimensión en la que las empresas estudiadas tienen un mayor nivel de desarrollo relativo es en la no-dependencia del primer ejecutivo (+15%). Las empresas estudiadas parecen ser algo menos vulnerables a la sustitución de su primer ejecutivo. La

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

capacidad emprendedora de la siguiente generación parece ser sólo ligeramente superior en las empresas objeto de este estudio (+5%).

Gráfico 92: Sucesión, comparación entre ASCEF y FBK-Database



Son destacables la existencia o inexistencia de correlaciones de la edad del Top con algunos aspectos de la sucesión. Así, el hecho de que el primer ejecutivo sea mayor genera algún traspaso de sus recursos personales (relaciones, conocimiento, etc.) a la organización, con lo que esto conllevaría de disminución del nivel de dependencia de esta persona.

Por el contrario, sorprende que la edad del Top parezca no tener influencia en el desarrollo de capacidad emprendedora en la organización ni en la siguiente generación y, sobre todo, parece no afectar a la preparación de la sucesión. Es decir, parece que el hecho de que el TOP tenga una mayor edad no hace que se prepare en mayor medida la sucesión.

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

4. Sumario

Las características principales de los miembros de l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar son las siguientes

- Importancia de las relaciones parentales en la empresa
- Gran aumento del número de accionistas en la siguiente generación
- Alto grado de convivencia intergeneracional en la empresa
- Importancia de las co-gerencias previstas en la siguiente generación
- Relativa antigüedad de las empresas
- Elevado nivel relativo de internacionalización
- Elevada presencia en los sectores construcción e inmobiliario, aunque no sea necesariamente la actividad principal.
- Elevada existencia de protocolos
- Elevada funcionalidad de los consejos de familia
- Elevada funcionalidad de los comités de dirección
- Excesiva existencia de criterios de familia en las decisiones de gestión
- Baja exigencia hacia el director general y el consejo de administración
- Relativo desarrollo de las prácticas de gestión, aunque insuficiente
- Escasa capacidad para manejar diferencias entre los distintos miembros de la familia
- Alta capacidad para explicitar reglas
- Elevada presencia de gestores familiares unida a una elevada profesionalización de sus prácticas de gestión
- Altos niveles de planificación de la sucesión pero dificultades para su comunicación a los distintos miembros de la familia.
- Elevada complejidad de familia y empresa
- Alto grado de desarrollo de la estructura, aunque insuficiente
- Riesgo estructural algo menor que FBK-Database

Associació Catalana de l'Empresa Familiar

5. Recomendaciones

A juicio de los autores de este estudio, las empresas que componen l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar (entendidas como un conjunto) deberían trabajar en las siguientes direcciones para disminuir su nivel de riesgo estructural:

- Aumentar el número de consejos de familia
- Mejorar el funcionamiento de los consejos de administración
- Extender la influencia de los protocolos para que regulen aspectos relacionales, además de los jurídicos
- Aumentar la diferenciación entre los aspectos profesionales y familiares de los familiares que trabajan en la empresa
- Desarrollar habilidades para manejar las diferencias entre los distintos miembros de la familia
- Mejorar la comunicación entre las distintas generaciones de los planes de sucesión