

**ASOCIACION DE LA EMPRESA
FAMILIAR DE ALICANTE:
PERFIL DEL RIESGO ESTRUCTURAL**

Junio 2005

Alberto Gimeno Sandig

Joan Coma-Cros Raventós

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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 la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante, 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-Diagnostic) 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 la 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

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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	27
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	38
2.3.2.3. Legitimación de la Exigencia.....	41
2.3.3. Prácticas de Gestión	43
2.3.3.1. Profesionalidad de las Prácticas de Gestión.....	44
2.3.3.2. Estructuración de la Información.....	47
2.3.4. Comunicación	52
2.3.4.1. Comunicación y Manejo de las Diferencias	52
2.3.4.2. Explicitación de las Reglas	56
2.3.5. Capacidad para la Continuidad.....	58
2.3.5.1. Capacidad Emprendedora	58
2.3.5.2. No dependencia del Top (Primer Ejecutivo)	60
2.3.5.3. Preparación de la Sucesión	62
2.4. Riesgo Estructural.....	67
3. Síntesis y conclusiones.....	69
3.1. Riesgo	69
3.2. Complejidad Familia.....	71
3.3. Complejidad Empresa.....	73
3.4. Estructura	73
3.4.1. Institucionalización	75
3.4.2. Diferenciación familia–empresa	76
3.4.3. Prácticas de gestión.....	78
3.4.4. Comunicación	79
3.4.5. Sucesión	79
4. Sumario.....	81
5. Recomendaciones	82

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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>Gráfico 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

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

<i>Gráfico 25: Convocatoria con el orden del día</i>	33
<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>	36
<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>	37
<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>	39
<i>Gráfico 37: Junta General de Accionistas se reúne</i>	40
<i>Gráfico 38: Porcentaje del beneficio que se reparte anualmente</i>	40
<i>Gráfico 39: Existen mecanismos pactados para vender acciones</i>	41
<i>Gráfico 40: Legitimación de la exigencia</i>	41
<i>Gráfico 41: Medidas a tomar si los resultados fueran claramente insuficientes de forma sostenida</i>	42
<i>Gráfico 42: Hablado sobre el desempeño del director general</i>	42
<i>Gráfico 43: Exigencia hacia el Consejo de Administración</i>	43
<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

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

<i>Gráfico 50: Estructuración de la información</i>	48
<i>Gráfico 51: Presupuesto anual</i>	49
<i>Gráfico 52: Documento con objetivos y planes</i>	49
<i>Gráfico 53: Contabilidad analítica</i>	49
<i>Gráfico 54: Certificación de calidad</i>	50
<i>Gráfico 55: Frecuencia en la obtención del balance y la cuenta de explotación</i>	50
<i>Gráfico 56: Conocimiento del margen de producto</i>	51
<i>Gráfico 57: Conocimiento del margen de cliente</i>	51
<i>Gráfico 58: Comunicación</i>	52
<i>Gráfico 59: Comunicación y manejo de las diferencias</i>	53
<i>Gráfico 60: Tratamiento puntos de vista diferentes</i>	54
<i>Gráfico 61: Accionistas que no trabajan pueden discrepar</i>	55
<i>Gráfico 62: Los accionistas que no trabajan en la empresa disponen de información escrita sobre su funcionamiento</i>	55
<i>Gráfico 63: Explicitación de las Reglas</i>	56
<i>Gráfico 64: Normas sobre incorporación laboral de familiares</i>	57
<i>Gráfico 65: Normas sobre fijación de salarios de los miembros de la familia</i>	57
<i>Gráfico 66: Normas sobre reparto de dividendos</i>	57
<i>Gráfico 67: Capacidad para la Continuidad</i>	58
<i>Gráfico 68: Capacidad Emprendedora</i>	59
<i>Gráfico 69: Cómo ven a la generación entrante</i>	59
<i>Gráfico 70: Con los proyectos de la generación entrante...</i>	60
<i>Gráfico 71: No dependencia del Top</i>	61
<i>Gráfico 72: Si el máximo directivo puede ausentarse durante un mes</i>	62
<i>Gráfico 73: Preparación de la Sucesión</i>	63
<i>Gráfico 74: Edad del máximo ejecutivo</i>	64

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

<i>Gráfico 75: Nivel de planificación de la sucesión</i>	65
<i>Gráfico 76: La generación entrante conoce cómo se ha planificado la transmisión</i>	66
<i>Gráfico 77: Cuántos directores habrá en el futuro</i>	66
<i>Gráfico 78: Planificación fiscal de la sucesión</i>	67
<i>Gráfico 79: Riesgo Estructural</i>	68
<i>Gráfico 80: Diagnóstico del Riesgo Estructural (FBK-Diagnostic)</i>	69
<i>Gráfico 81: Distribución del Riesgo Estructural</i>	70
<i>Gráfico 82: Diagnóstico Comparativo Asociación de Alicante (vs.) FBK-Database</i>	71
<i>Gráfico 83: Nº de generaciones que conviven como accionistas</i>	72
<i>Gráfico 84: Nº de generaciones que conviven trabajando en la empresa</i>	72
<i>Gráfico 85: Convivencia de familiares directos y políticos trabajando</i>	73
<i>Gráfico 86: Desarrollo de las cinco dimensiones de la estructura (escala 1-5)</i>	74
<i>Gráfico 87: Estructura, diferencia entre AEFA y FBK-Database</i>	74
<i>Gráfico 88: Institucionalización, diferencias entre AEFA y FBK-Database</i>	75
<i>Gráfico 89: Diferenciación Familia-Empresa, AEFA vs. FBK-Database</i>	77
<i>Gráfico 90: Prácticas de Gestión, diferencias entre AEFA y FBK-Database</i>	78
<i>Gráfico 91: Comunicación, diferencias entre AEFA y FBK-Database</i>	79
<i>Gráfico 92: Sucesión, comparación entre AEFA y FBK-Database</i>	80

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Presentación

El presente informe es fruto de la información recogida entre los miembros de la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante (AEFA) y clientes preferenciales del BBVA de Alicante. El 27 de octubre de 2004, se desarrolló un acto en Alicante, 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 más de 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 AEFA identificando cuál es su perfil de riesgo y elaborando propuestas generales de mejora para el conjunto de compañías.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

1. Introducción

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.

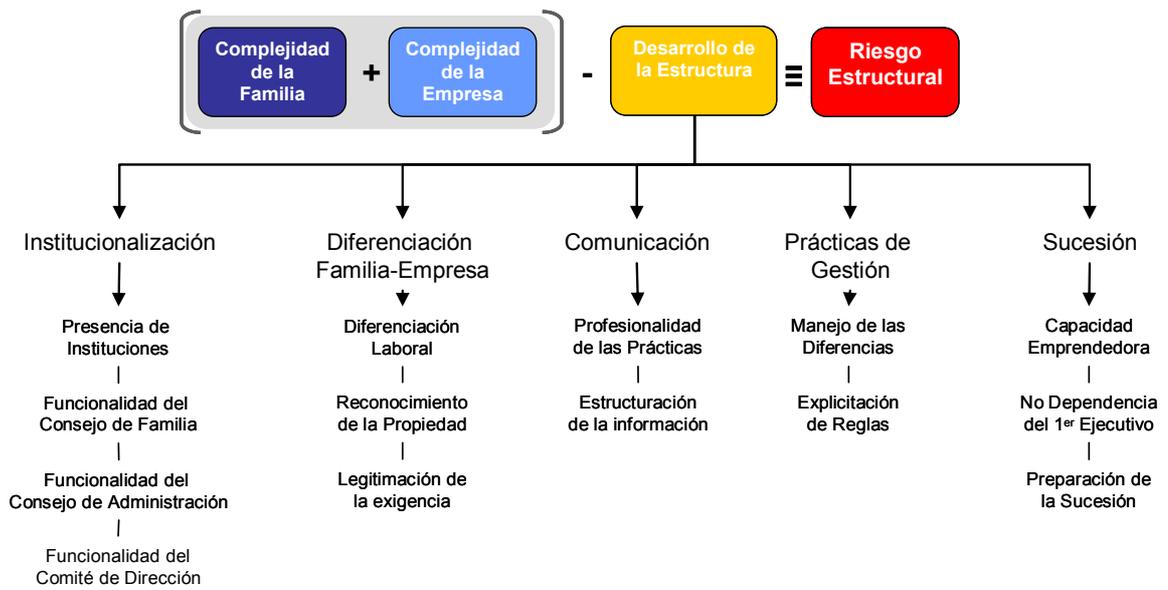
Cuanto más compleja sea la empresa familiar, es decir, cuantos más acontecimientos distintos puedan suceder, más desarrollada deberá estar la estructura de relaciones entre la familia y la empresa de forma que existan los suficientes mecanismos para encauzar y gestionar los hechos, opiniones, actitudes 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.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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



Fuente: Gimeno/Baulenas 2002

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

1.2. Objetivos del Estudio

Los objetivos del presente estudio son:

- Descripción de cuáles son las estructuras internas de las empresas familiares de la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante.
- 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 la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

1.3. Ficha Técnica

- Fechas de realización del estudio: del 27/10/04 al 30/11/04
- Nº de informes realizados: 45
- Nº de empresas estudiadas: 21
- Perfil de las personas que han contestado:

➤ Edad

Edad	%
Menor de 30	5
Entre 30 y 39	29
Entre 40 y 49	33
Entre 50 y 59	14
Entre 60 y 70	10
Más de 70	10

➤ Generación

Generación	%
Fundadora	43
Segunda	52
Tercera	5

➤ Cargo ocupado¹

Posición	%
Presidente del consejo de administración	24
Miembro consejo administración	28
Director general	48
Directivo	24
Accionista	52
Otra	14

¹ Existen cargos duplicados dada la existencia de cargos múltiples

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

2. Análisis de los resultados

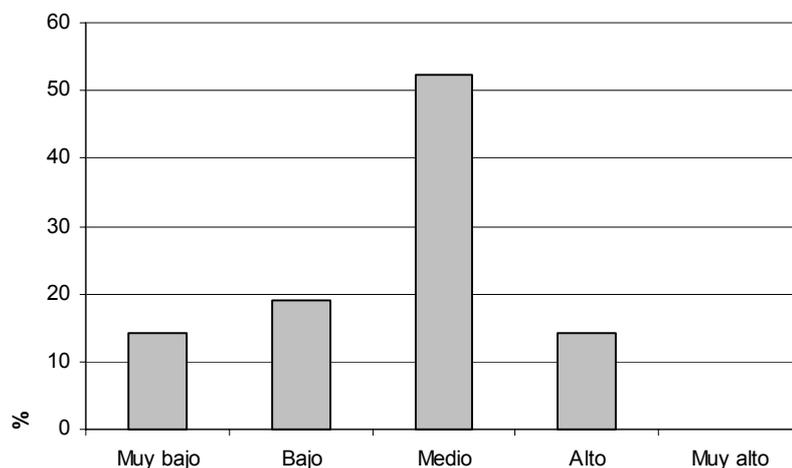
2.1. Complejidad de la Familia

La complejidad de la familia es relativamente elevada, dado que es un 19% 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 situaciones en que la complejidad familiar sea muy alta.

Gráfico 1: Complejidad de la Familia

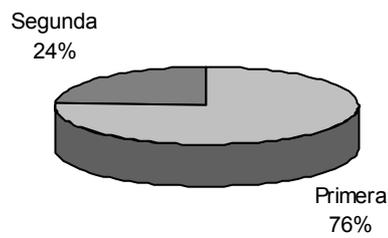


Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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

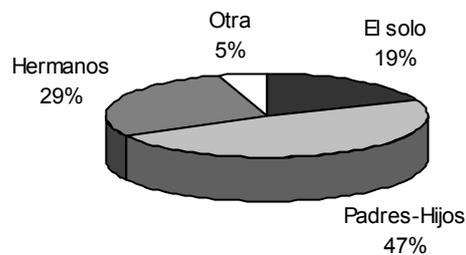
El perfil generacional corresponde principalmente a empresas de primera generación, existiendo solo un 24 % de los casos en que la generación dominante es la segunda, sin que se haya estudiado ningún caso de empresas de tercera generación.

Gráfico 2: Generación de la empresa



Como resulta coherente, según el dato anterior, las relaciones familiares dominantes son relaciones parentales (entre padres e hijos) en el 47% 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.

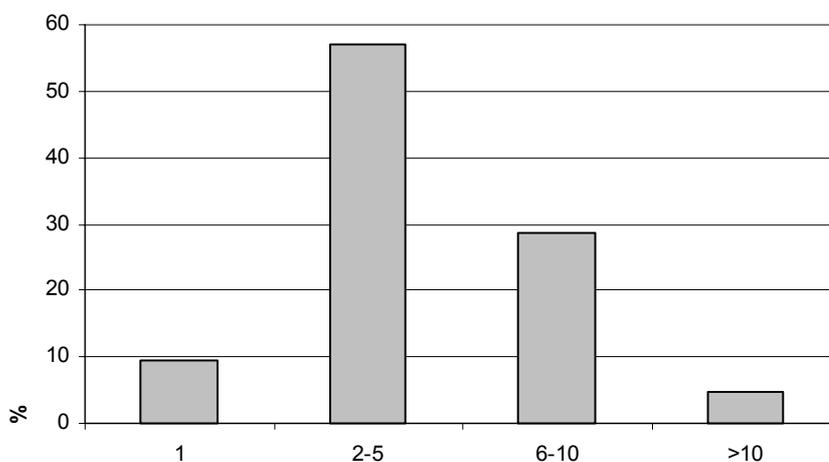
Gráfico 3: Relación dominante



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

El número de accionistas no es muy elevado. En el 67% de los casos la propiedad de la empresa está repartida entre uno y cinco accionistas² y en el 28% de los casos lo está entre seis y diez accionistas. Abundan los casos (29%) en los que la propiedad está repartida entre cuatro personas.

Gráfico 4: Número actual de accionistas

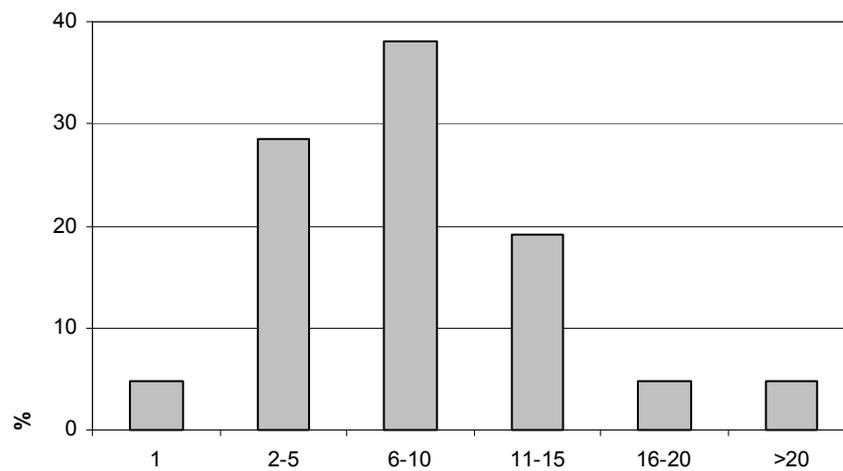


El número de accionistas crecerá en la siguiente generación, como puede observarse en el gráfico 5. En el 67% de los casos el número de propietarios será superior a cinco y en el 29% de los casos este número será superior a diez.

² Nos referimos a accionistas como a los propietarios de la empresa, independientemente de si está la propiedad dividida en acciones o participaciones y si la propiedad está ostentada personalmente o a través de sociedades patrimoniales.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

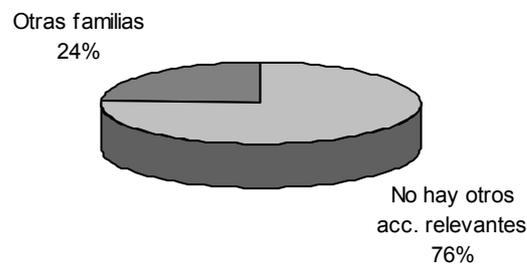
Gráfico 5: Número estimado de accionistas (próxima generación)



El número medio de accionistas que actualmente existen en las empresas estudiadas es de 4,8, mientras que en la siguiente generación el número medio de accionistas aumentará hasta 8,6. Es decir, en la próxima generación el número medio de accionistas aumentará un 80%.

Es igualmente destacable que en el 24% de los casos las empresas estudiadas son multifamiliares, es decir propiedad de más de una familia.

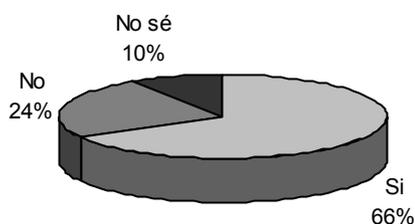
Gráfico 6: Si existen otros accionistas relevantes



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Respecto a la transmisión de la propiedad, la política predominante es el reparto igualitario entre los distintos sucesores en un 66% 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 73%.

Gráfico 7: Reparto igualitario de acciones entre los sucesores



2.2. Complejidad de la Empresa

La complejidad de las empresas es también, relativamente elevada. Su índice es un 27% superior al de FBK-Database.

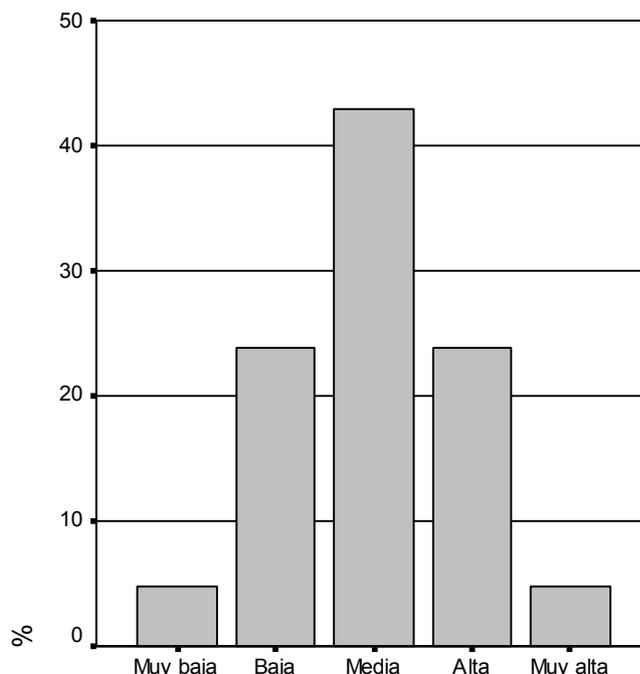
Este indicador se refiere a la cantidad y variedad de interrelaciones que se pueden producir dentro de la empresa, así como su relación con su entorno competitivo. Las empresas difieren en su grado de complejidad en función de las actividades que realizan, su tamaño y sectores en que intervienen.

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

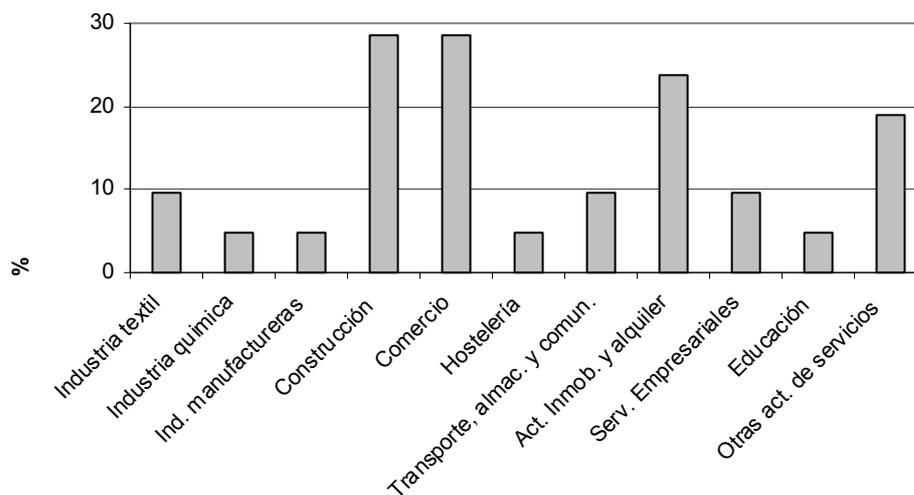
Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Gráfico 8: Complejidad de la Empresa



Aunque existe un cierto grado de diversificación en las empresas, es de destacar que el 38% tienen actividad en los sectores de construcción o inmobiliario. Un 28% está activo en el sector del comercio.

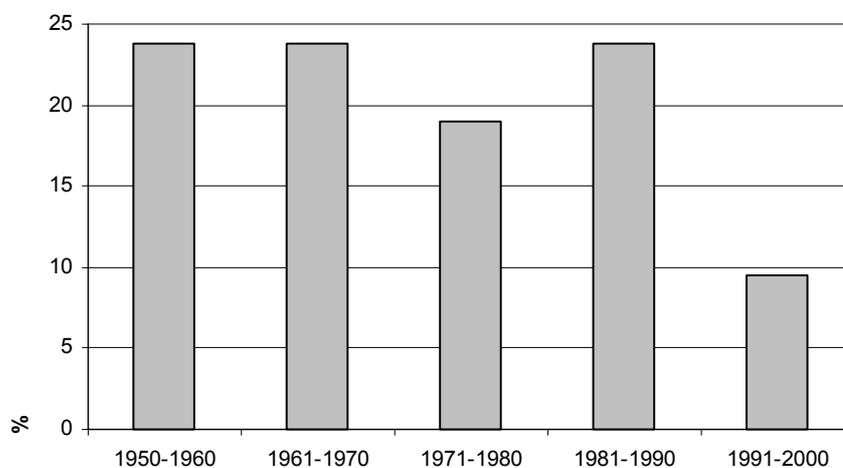
Gráfico 9: Distribución de las empresas por sectores



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

La edad media de las empresas es de 33 años (cuatro años inferior a la media de FBK-Database). Las empresas más antiguas de este estudio (24%) fueron creadas en la década que va de 1950 a 1960. En los 30 años siguientes (1961 a 1990) fueron creadas un 67% de las empresas. Sólo un 9,5% de las empresas son posteriores a 1991.

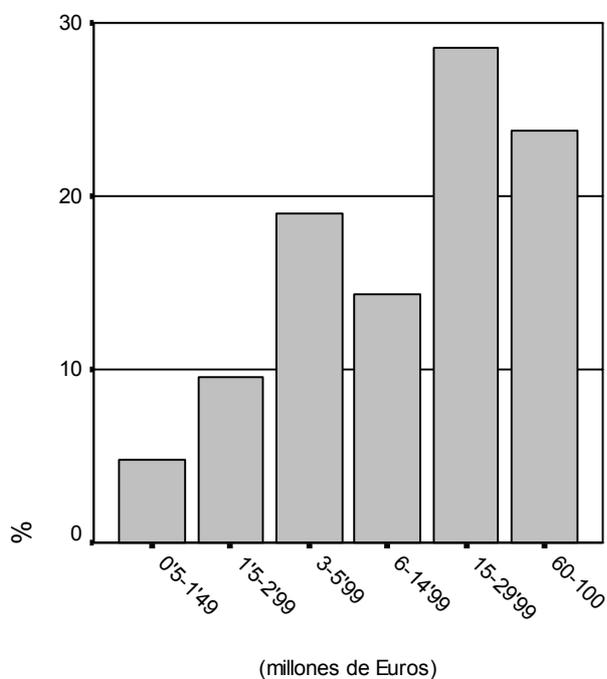
Gráfico 10: Año de fundación



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Existen también diferencias importantes en la cifra de facturación. Un 14,3% de ellas facturan menos de 3 millones de Euros anualmente, mientras que la mayor parte de las mismas de las mismas (62%) se encuentra en la franja comprendida entre los 3 y los 60 millones de Euros. Un 24% de las empresas tienen una facturación superior a 60 millones de Euros anuales.

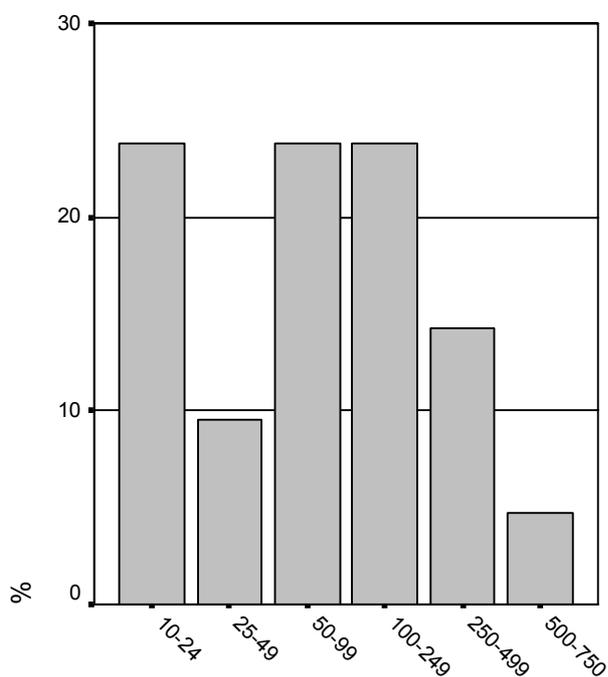
Gráfico 11: Facturación total



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Respecto al número de empleados, el 33% son empresas pequeñas (entre once y cincuenta empleados), el 48% medianas (entre cincuenta y uno y doscientos cincuenta empleados) y un 19% grandes empresas (más de doscientos cincuenta empleados).

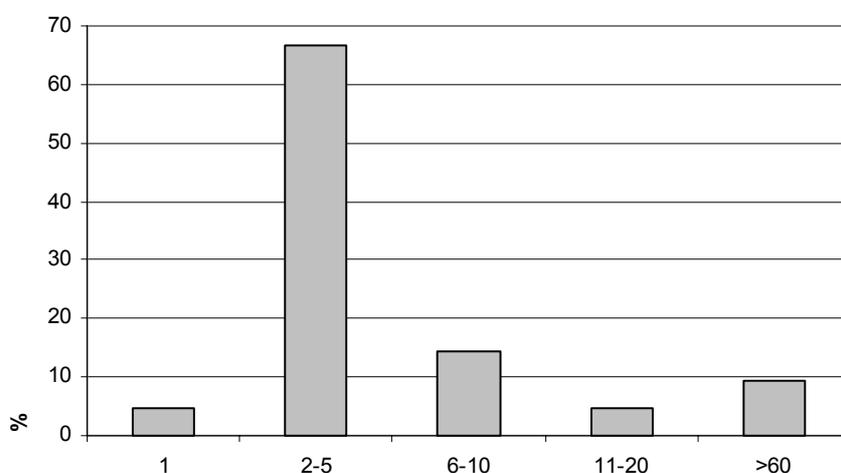
Gráfico 12: Número de empleados



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Respecto al número de centros de trabajo, únicamente el 5% de las empresas tienen un único centro de trabajo, mientras que en la mayoría de los casos (67%) las empresas tienen entre 2 y 5 centros de trabajo. Sólo en un 14% de los casos las empresas tienen más de diez centros.

Gráfico 13: Número de centros de trabajo

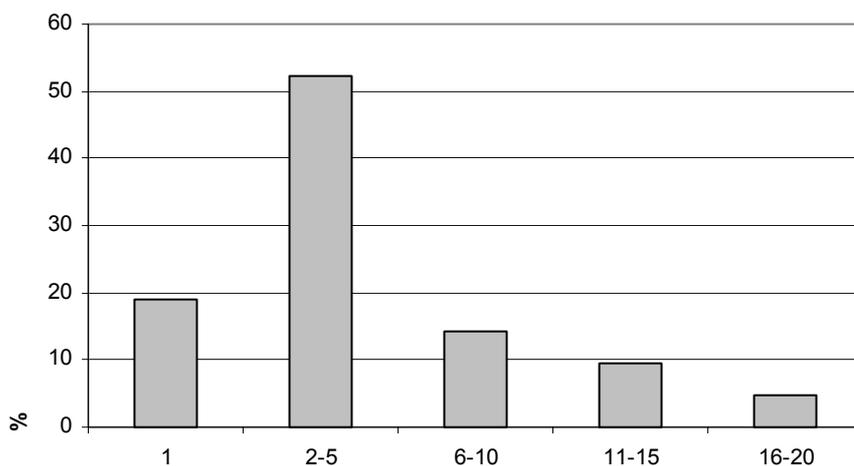


El nivel de internacionalización de las empresas estudiadas es muy bajo. No hay una sola empresa que tenga un empleado fuera del territorio nacional.

Buena parte de las empresas pueden considerarse grupos, en el sentido de operar con distintas empresas. Así, solo el 19% de los casos opera con una única empresa, mientras que más de la mitad lo hace con dos, tres, cuatro o cinco empresas. En el 29% de los casos el grupo está formado por más de cinco empresas.

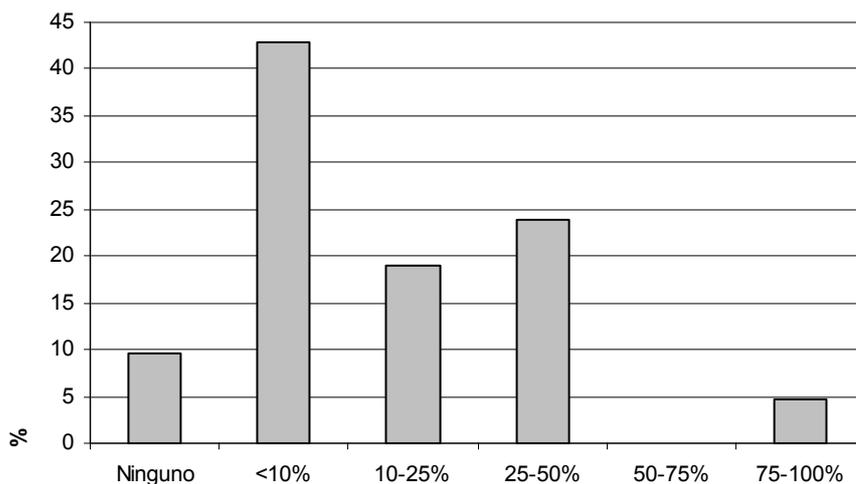
Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Gráfico 14: Número de empresas del grupo



El nivel de formación de las distintas plantillas es medio, como puede observarse en la tabla siguiente. En casi la mitad de las empresas el porcentaje de titulados universitarios es superior al 10% de la plantilla.

Gráfico 15: Porcentaje de Titulados Universitarios



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

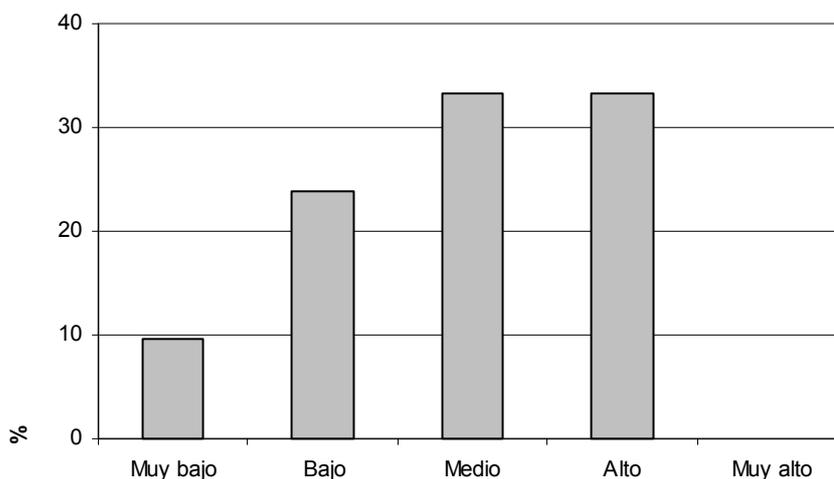
2.3. Desarrollo de la Estructura

El desarrollo de la estructura de relaciones familia empresa es algo superior (18%) al de la base de datos de referencia (FBK-Database). Pese a ello, como podrá verse más adelante este nivel de desarrollo es claramente 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 como se distribuye este indicador en las empresas estudiadas. La media del grupo está en desarrollo medio. No hay ninguna empresa con un nivel de desarrollo de la estructura de relaciones familia-empresa muy alto.

Gráfico 16: Desarrollo de la Estructura

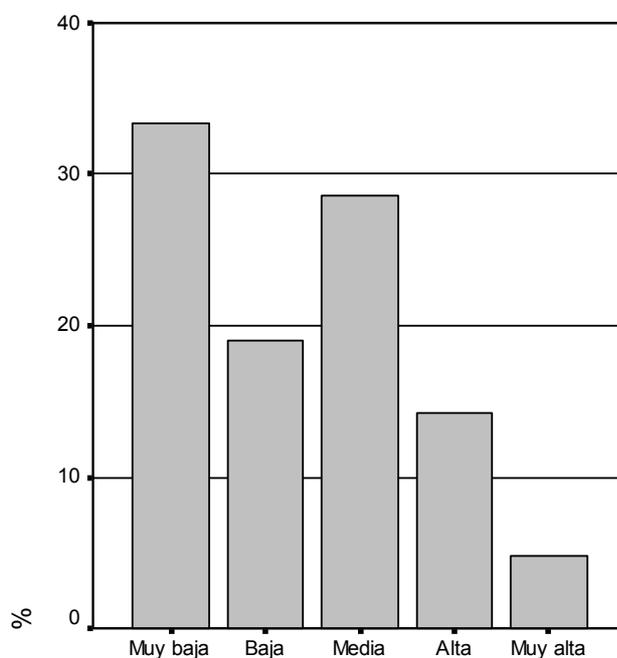


Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

2.3.1. Institucionalización

Esta dimensión recoge en qué medida se han creado espacios diferenciados para los distintos ámbitos de decisión entre familia y empresa y hasta que punto estos órganos tienen poder real en el sistema de toma de decisiones. El grado de institucionalización puede observarse en el gráfico 17.

Gráfico 17: Institucionalización



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

2.3.1.1. Existencia de Órganos de Gobierno

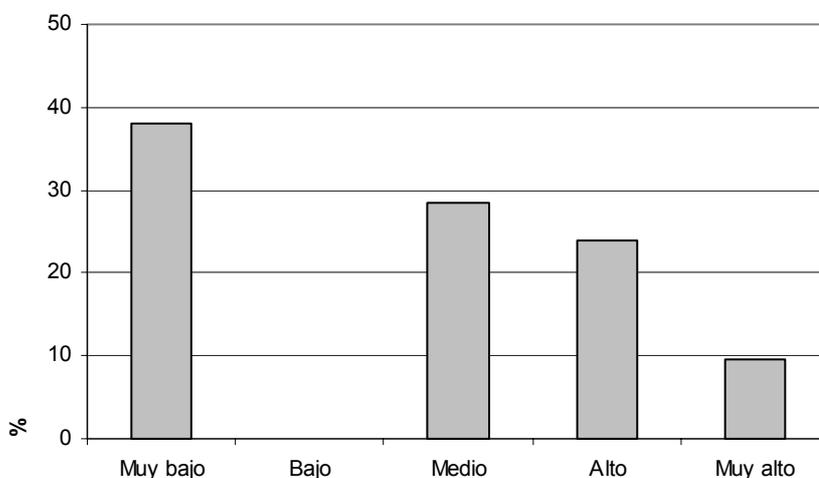
La institucionalización implica la creación de diferentes niveles decisorios de forma que se creen órganos de gobierno especializados, así como un sistema de reglas formalizadas que regulen la interacción. Una estructura institucional está compuesta por:

- 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)

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 casi un 40% de los casos la existencia de órganos de gobierno es muy baja, mientras que en el 28% de los casos el nivel es medio. En el 33% de los casos el nivel es alto o muy alto.

Gráfico 18: Existencia de órganos de gobierno



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

La siguiente tabla permite profundizar en esta dimensión de gobierno. Como puede observarse, el 67% de las empresas tiene consejo de administración, y más de la mitad posee comité de dirección, mientras que la frecuencia de existencia de consejos de familia o protocolos es mucho menor (29%).

Existencia de órganos de gobierno	%
Consejo de Familia	29
Consejo de Administración	67
Comité de Dirección	57
Protocolo	29
<i>Base: 21 EF</i>	

2.3.1.2. Funcionalidad del Consejo de Familia

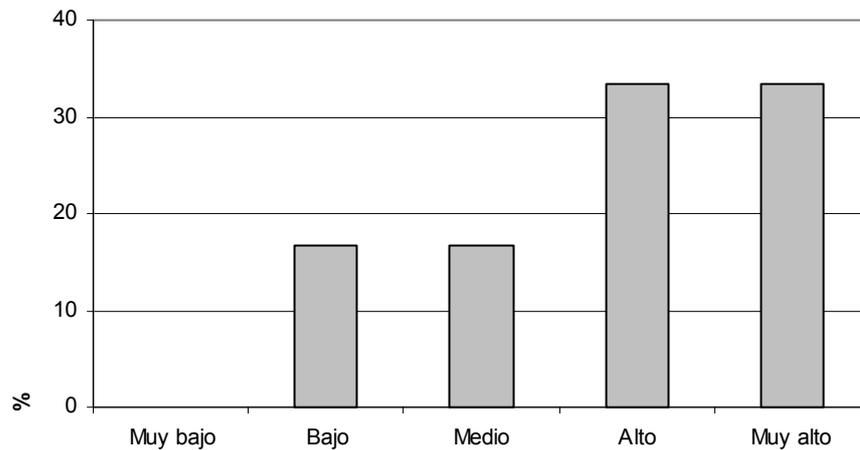
La función del consejo de familia es el mantenimiento y/o desarrollo de una identidad como familia empresaria, la construcción de sistemas de cohesión, la legitimación de roles, la definición de límites en los ámbitos de decisión y actuación, el establecimiento de reglas, la construcción de la estructura 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 relativamente bien y tiene una aportación relevante a la estabilidad del conjunto del sistema.

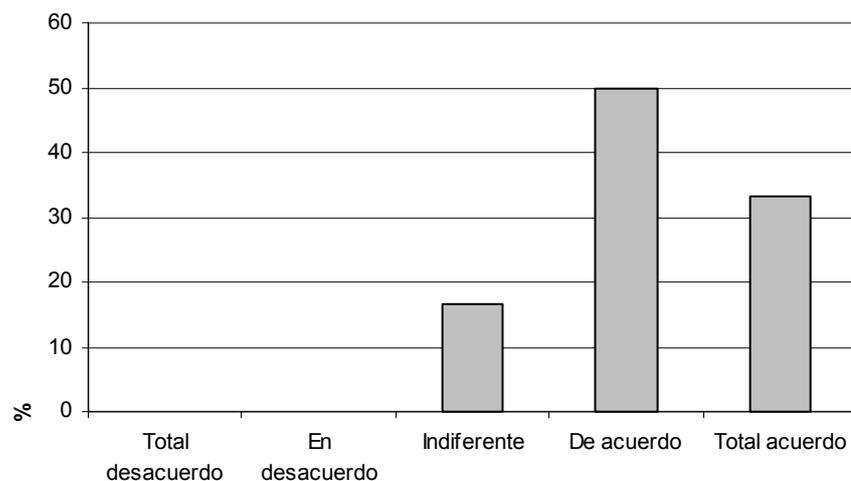
Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Gráfico 19: Funcionalidad Consejo de Familia



Cuando es la familia quién tiene que definir si el consejo de familia es útil, la valoración de las familias es incluso algo superior (+8,7%) a la que realiza el sistema experto. Sólo el 17% de los casos se muestra indiferente respecto a su utilidad, mientras que el 83% restante están de acuerdo o total acuerdo con que el consejo de familia es un instrumento útil.

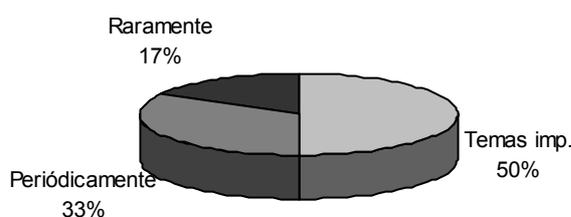
Gráfico 20: El Consejo de Familia es un instrumento útil



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

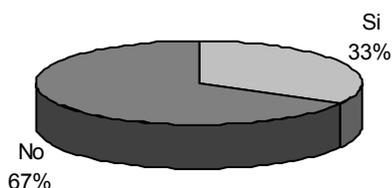
De los consejos de familia existentes, la mitad se reúne cuando existen temas importantes, mientras que el 33% de los casos lo hacen periódicamente. Es destacable la existencia de una alta correlación entre la frecuencia de reunión y la valoración de la utilidad del consejo de familia³, de forma que 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 67% de los casos el consejo de familia desconoce los resultados económicos de su compañía.

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



³ (r = 0.542)

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

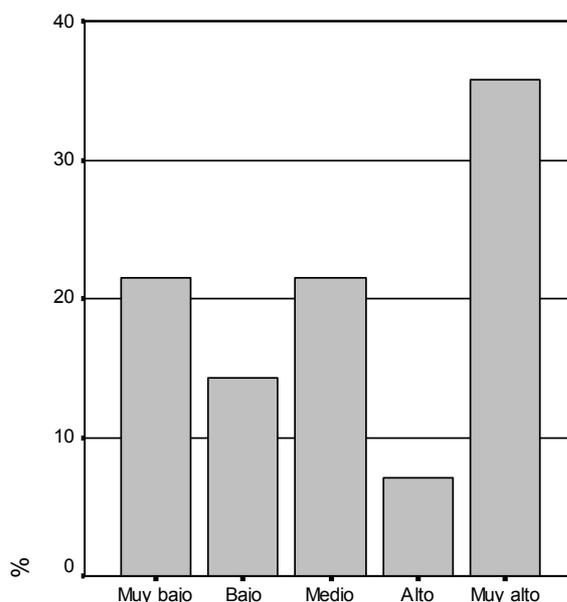
2.3.1.3. Funcionalidad del Consejo de Administración

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 (14):

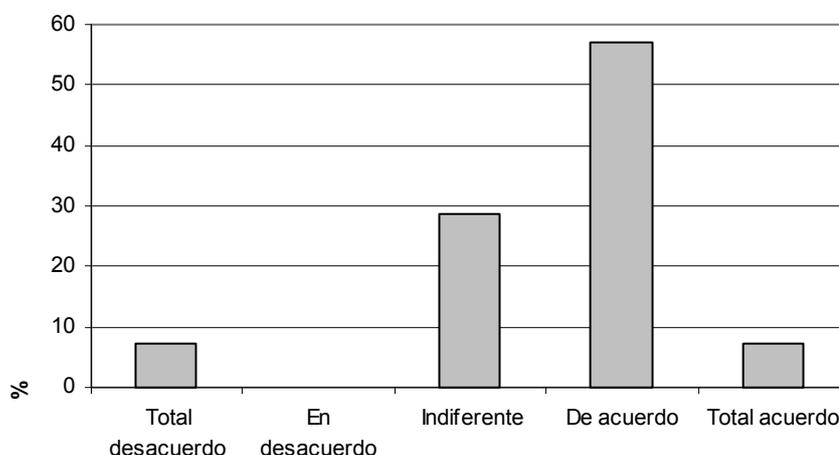
Gráfico 23: Funcionalidad del Consejo de Administración



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

La valoración que los empresarios hacen del consejo de administración es positiva. Así, en el 64% de los casos el consejo de administración cree que este órgano está aportando valor a la compañía, solo en un 7% de los casos no se cree que esto sea así. Ello implica que los consejos aportan valor a la empresa, aunque su funcionamiento podría mejorarse notablemente.

Gráfico 24: El Consejo de Administración es un instrumento útil



Al igual que ocurre con el consejo de familia, la valoración que los encuestados hacen de la funcionalidad de sus consejos de administración es superior (11%) a la valoración que hace el sistema experto.

El funcionamiento de los consejos está relativamente formalizado, dado que en el 79% de los casos el consejo se convoca con una orden del día previo (gráfico 25) y que en todos estos casos se levantan actas de las decisiones que este órgano ha tomado. (gráfico 26).

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Gráfico 25: Convocatoria con el orden del día

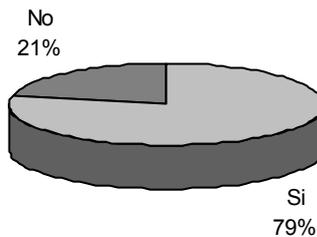
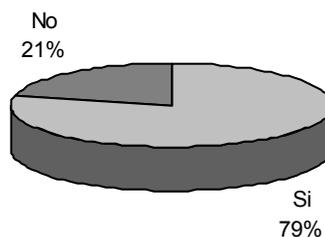


Gráfico 26: Se levantan actas



Aunque existe un mayor número de consejos de administración que de familia, su nivel de funcionalidad es menor (-15 %)

2.3.1.4. Funcionalidad del Comité de Dirección

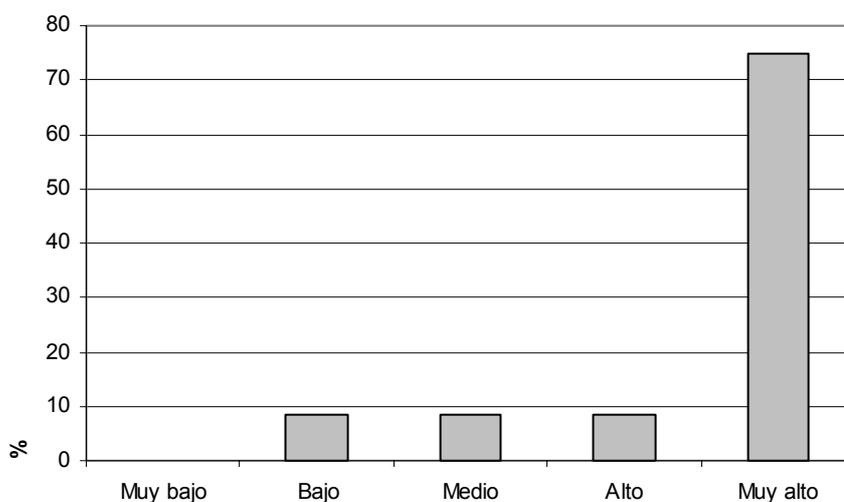
La función del comité de dirección es la integración de las decisiones de la alta dirección de la empresa. Existen tres niveles en las atribuciones de un comité: información, deliberación y decisión.

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.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

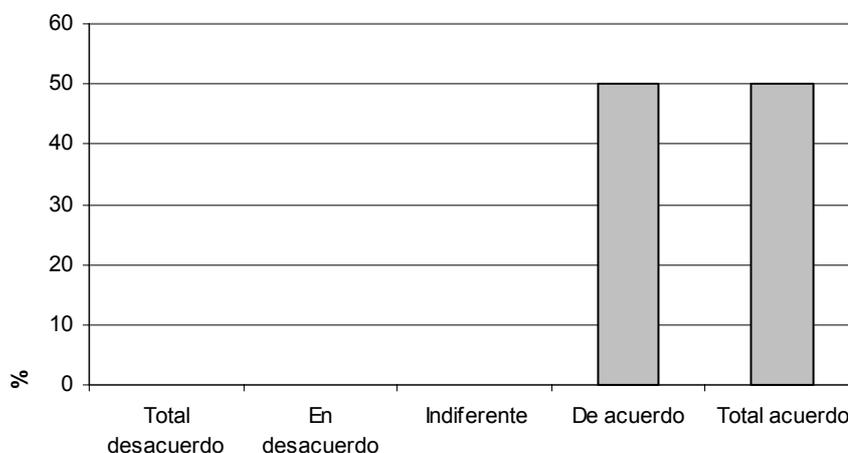
Como puede observarse en el gráfico 27, los comités de dirección funcionan bien, aunque solo existen en el 57% de los casos.

Gráfico 27: Funcionalidad del Comité de Dirección



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

Gráfico 28: El Comité de Dirección es un instrumento útil

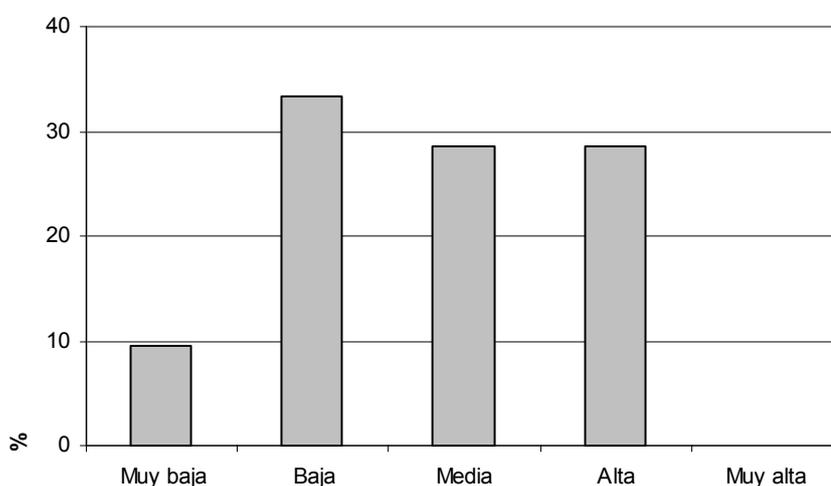


Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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. La valoración de esta dimensión es la siguiente:

Gráfico 29: Diferenciación Familia-Empresa



2.3.2.1. Diferenciación Laboral

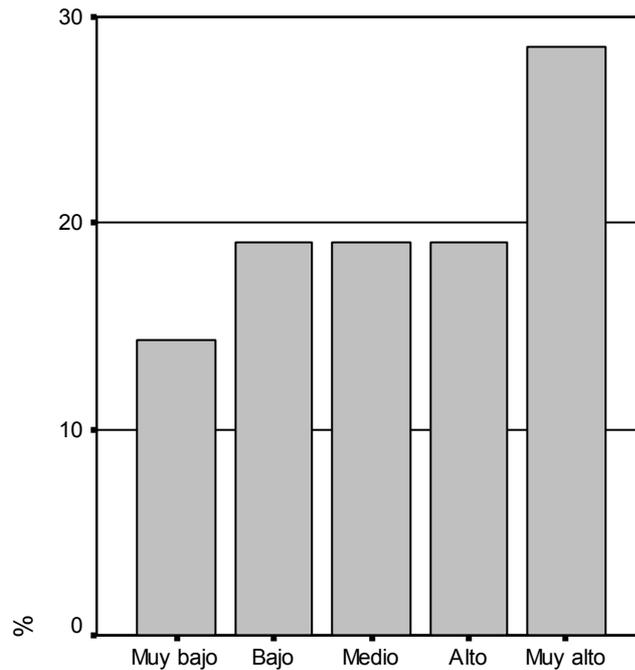
La empresa y la familia son diferentes porque sus miembros desempeñan funciones distintas en un sistema y en otro. Varían también los niveles de pertenencia de cada persona (en la familia la pertenencia es estable, mientras que la pertenencia en la empresa puede ser temporal), en el tipo de relaciones 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).

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.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

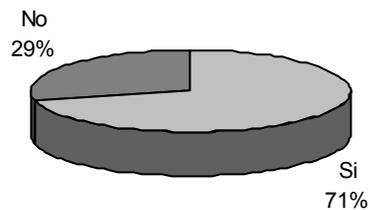
A continuación se incluye el gráfico con los resultados obtenidos en este estudio:

Gráfico 30: Diferenciación Laboral



Algunos aspectos permiten ilustrar esta situación. Así, en el 71% de los casos, la alta dirección es igualmente accesible a familiares y a no familiares

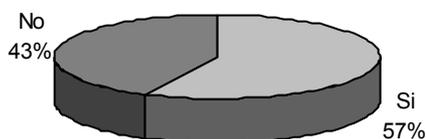
Gráfico 31: Igualdad en el acceso a la alta dirección para familiares/no familiares



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

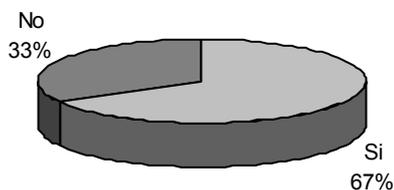
En el 57% de los casos a los familiares se les retribuye con el mismo criterio con el que se retribuye a los no familiares. En el 43% de los casos en que la retribución es distinta a la de mercado, un posible exceso de retribución debería ser entendido como un reparto de excedentes.

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



Es de destacar que en el 67% de los casos el criterio de remuneración para los miembros de la familia es el de igualdad generacional. Es decir, 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 y no criterios de igualdad familiar.

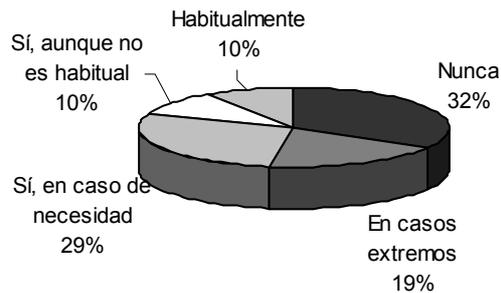
Gráfico 33: Igualdad en el criterio de remuneración de los familiares



En cuanto a la utilización de los fondos de la empresa para fines particulares, esta no se realiza nunca en el 32% de los casos. En el resto esta práctica se realiza con distintos niveles de frecuencia aunque es “habitual” únicamente en el 10% de los casos.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Gráfico 34: Utilización de fondos para fines particulares



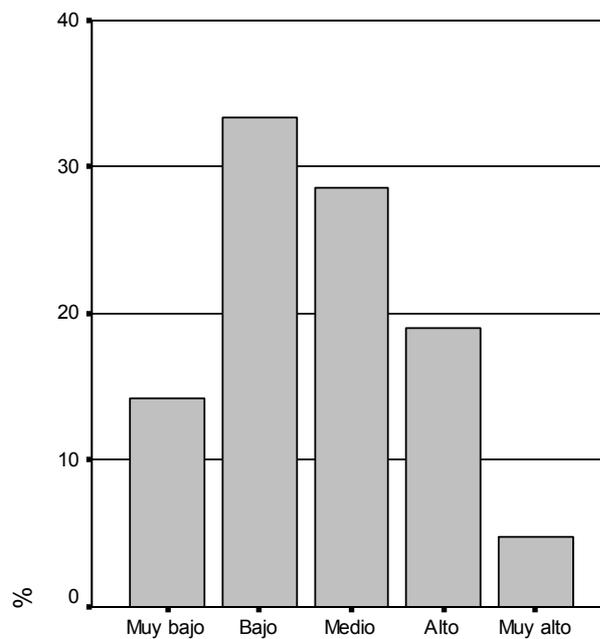
2.3.2.2. Reconocimiento de la Propiedad

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:

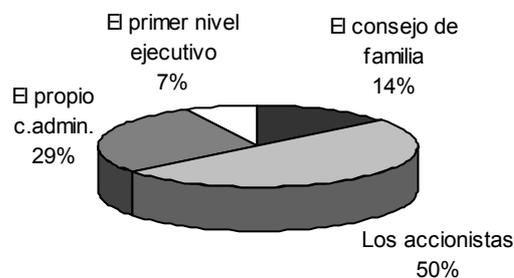
Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Gráfico 35: Reconocimiento de la Propiedad



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 64% de los casos. Ello hace que en el 36% restante sea el primer ejecutivo quién nombra al consejo o que sea éste el que se “autonombre”. Estos últimos casos indican escaso respeto hacia el papel del accionista.

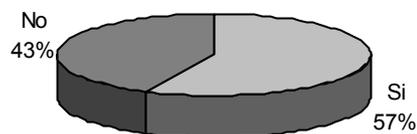
Gráfico 36: Nombramiento de los miembros del consejo



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

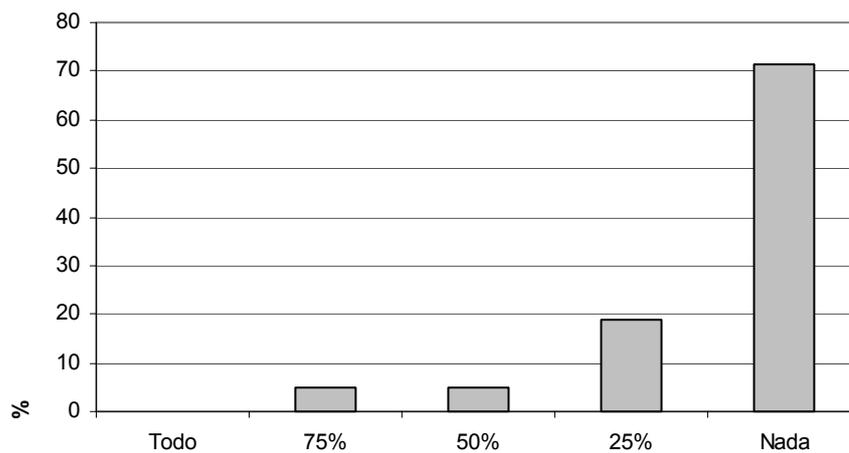
Igualmente solo en el 57% de los casos se convoca a la junta general para tomar decisiones, lo que indica que, en el 43% de los casos, este órgano es una formalidad o un requisito legal, pero no funcional.

Gráfico 37: Junta General de Accionistas se reúne



Existe una gran austeridad en el reparto de dividendos. Así, en más del 70% 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

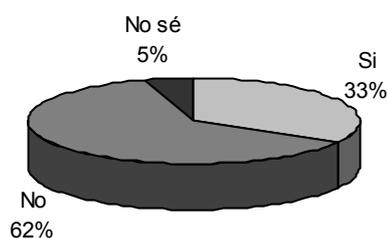


Es de destacar la inexistencia de correlación entre no-reparto de dividendos y beneficios ventas respecto a la media del sector.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Existe un cierto nivel de liquidez en las acciones, de forma que en el 33% de los casos existe algún tipo de mecanismo que permita que un socio venda acciones.

Gráfico 39: Existen mecanismos pactados para vender acciones

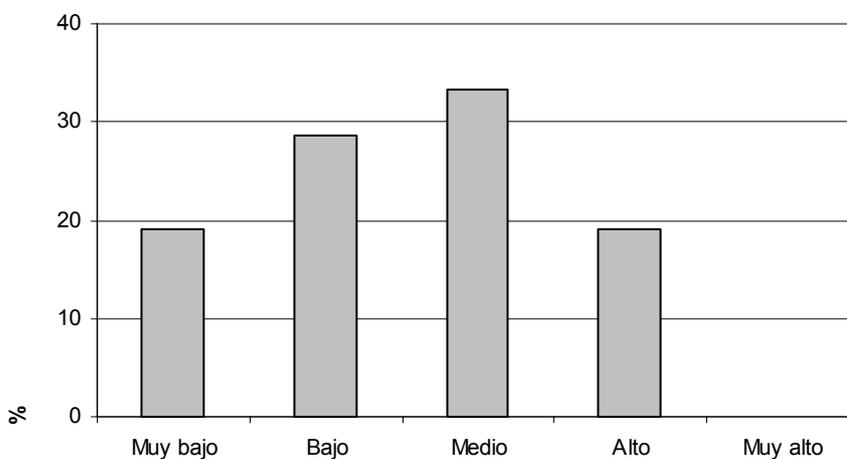


2.3.2.3. Legitimación de la Exigencia

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:

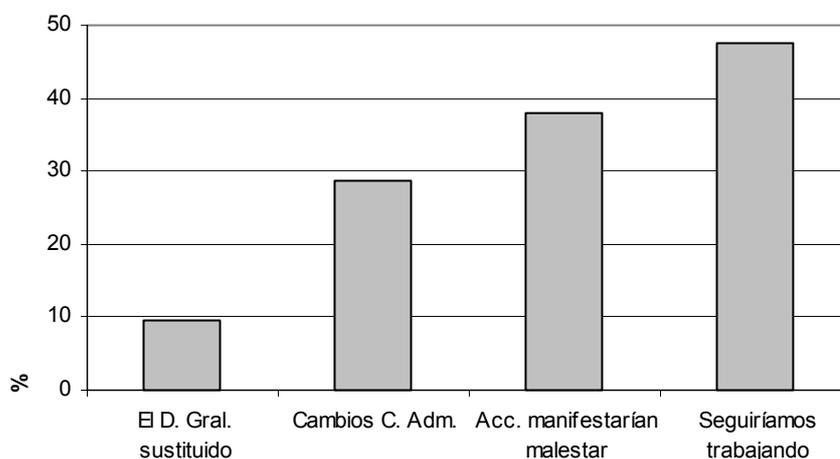
Gráfico 40: Legitimación de la exigencia



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

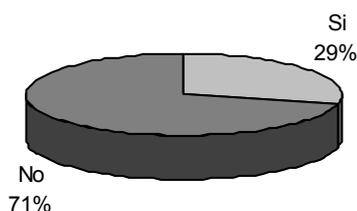
Algunos ejemplos permiten entender esa baja valoración. En caso de que los resultados fueran claramente insuficientes de forma continuada en el tiempo, la mayoría de las empresas cree que seguiría trabajando hasta que consiguieran mejorar la situación. Sólo en el 10% de los casos el director general sería sustituido. Ello invita a pensar que en el 90% de los casos, el primer ejecutivo lo seguirá siendo independientemente de su nivel de desempeño.

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 el desempeño del primer ejecutivo sea un tema que no pueda ser hablado.

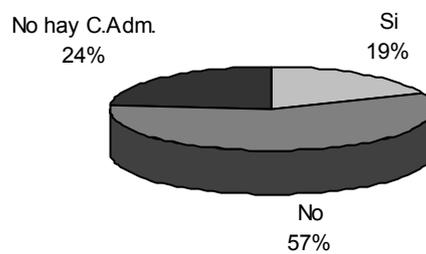
Gráfico 42: Hablado sobre el desempeño del director general



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

La situación del consejo de administración es relativamente similar. Así, en el 75% de los consejos de administración nunca se han planteado hasta qué punto el consejo está cumpliendo su función. Es decir nunca se ha hablado sobre el desempeño del consejo de administración.

Gráfico 43: Exigencia hacia el Consejo de Administración

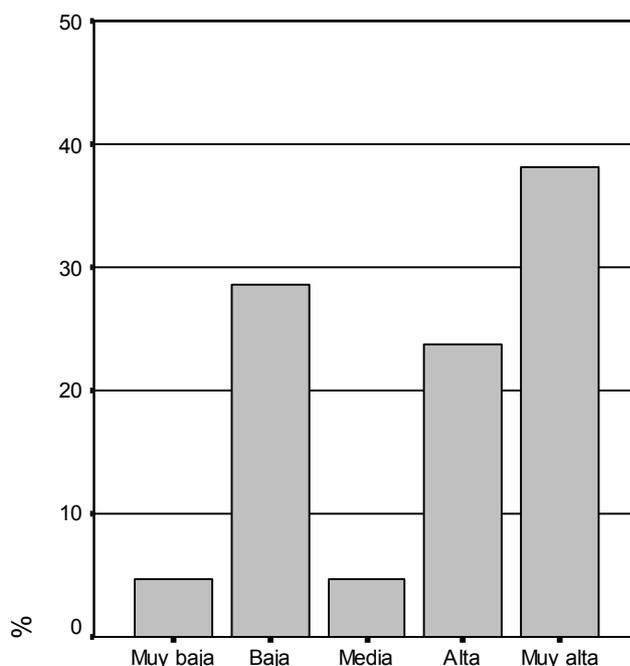


2.3.3. Prácticas de Gestión

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:

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Gráfico 44: Prácticas de Gestión



2.3.3.1. Profesionalidad de las Prácticas de Gestión

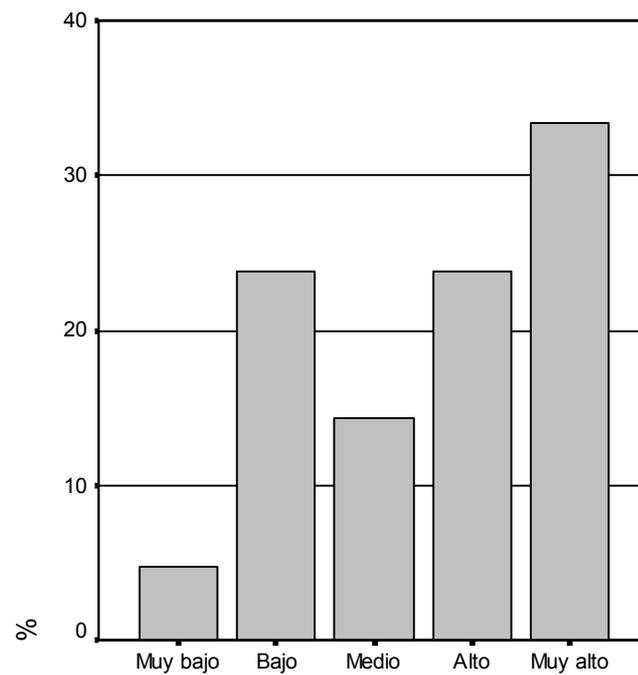
La utilización de prácticas profesionales permite el mejor aprovechamiento de las capacidades de los gestores, dado que se establecen códigos de interacción conocidos por todos. Ello permite poder incorporar con relativa facilidad personas valiosas del exterior si esta utiliza prácticas conocidas por los profesionales. 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 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.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

El gráfico siguiente resume los resultados obtenidos en este análisis:

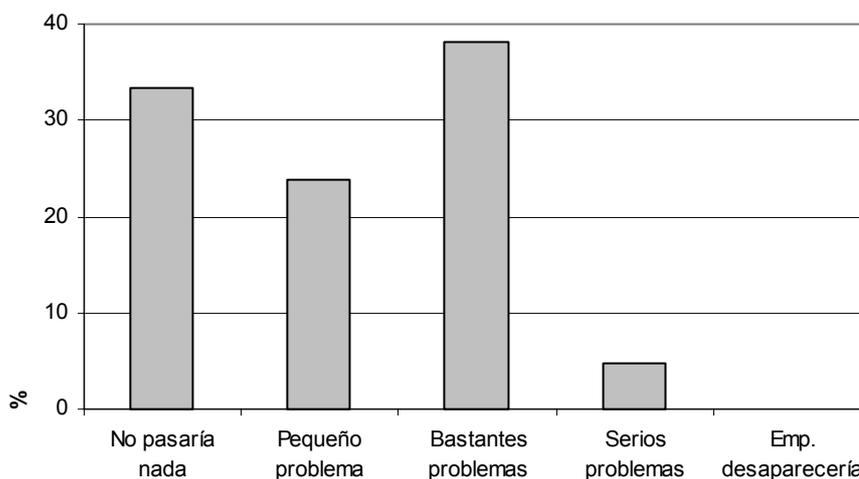
Gráfico 45: Profesionalidad de las prácticas de gestión



Algunos ejemplos ilustran esta valoración. El primer ejecutivo ocupa un papel central en buena parte de las empresas, de forma que en el 43% de las empresas habría bastantes problemas o serios problemas si el máximo responsable dejara la empresa. En el 57% restante, la empresa podría continuar sin grandes dificultades.

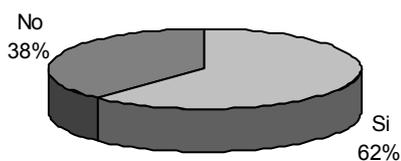
Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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



Entre los equipos de las empresas estudiadas parece existir calidad suficiente para que algún directivo asuma la dirección general en el plazo de un año, en el 62% de los casos.

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



Esto se ve confirmado por la alta valoración que los encuestados tienen de sus equipos directivos. Así, en el 71% 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 52% de los casos existe la opinión de que algún miembro del equipo directivo tiene altos niveles de reconocimiento dentro del sector (gráfico 49).

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Gráfico 48: Evaluación del equipo directivo vs. la competencia

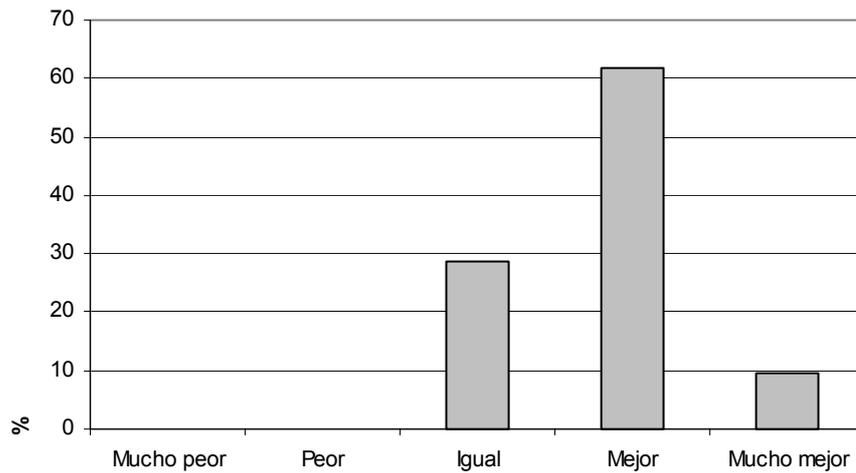
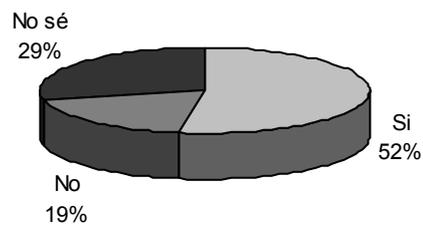


Gráfico 49: Reconocimiento directivos dentro del sector



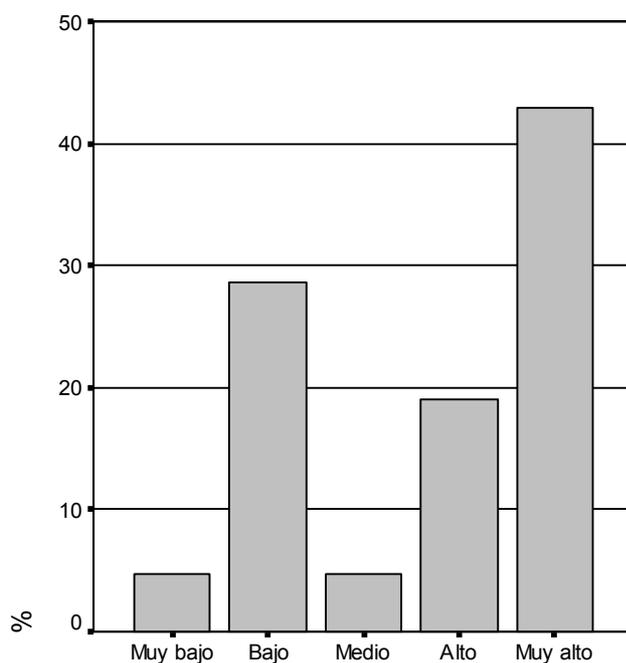
2.3.3.2. Estructuración de la Información

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 datos exclusivamente cualitativos.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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

Gráfico 50: Estructuración de la información



Algunos ejemplos ilustrativos son los siguientes. Se realizan presupuestos anuales en el 52% de los casos (gráfico 51), mientras que la existencia de un documento con objetivos y planes para el año se realiza en el 57% de los casos (gráfico 52). Paralelamente, la contabilidad analítica está muy desarrollada (un 90% de los casos utilizan la contabilidad analítica, gráfico 53). Certificaciones de calidad existen en el 62% de los casos (gráfico 54). Todo ello parece apuntar la existencia de elevada preparación y ordenación de acciones futuras.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Gráfico 51: Presupuesto anual

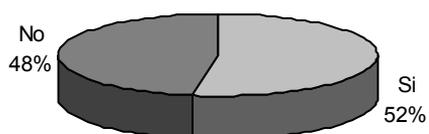


Gráfico 52: Documento con objetivos y planes

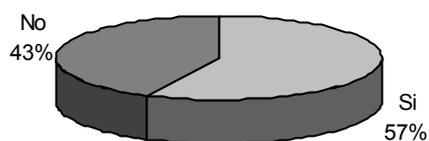
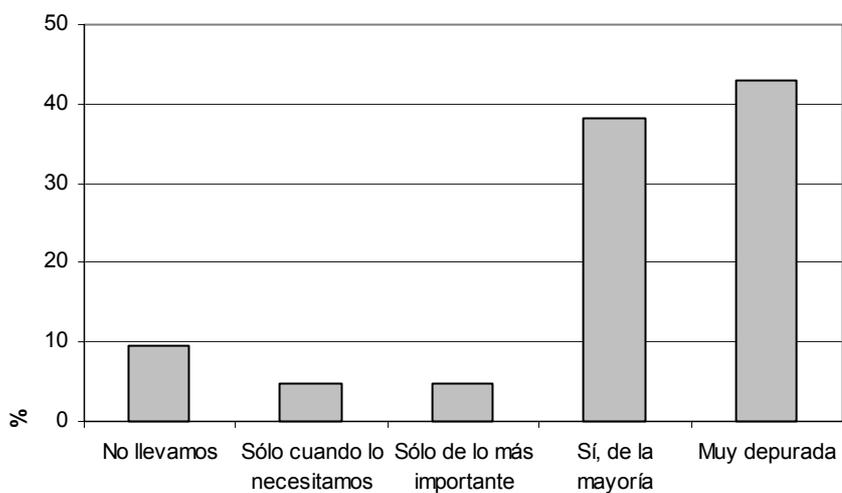
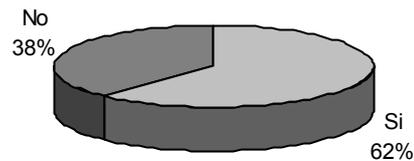


Gráfico 53: Contabilidad analítica



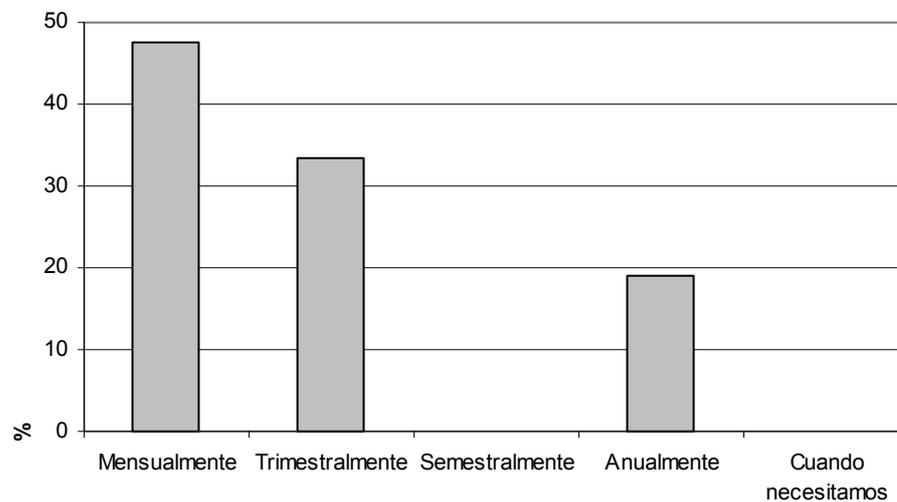
Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Gráfico 54: Certificación de calidad



Es destacable que en más de la mitad 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



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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

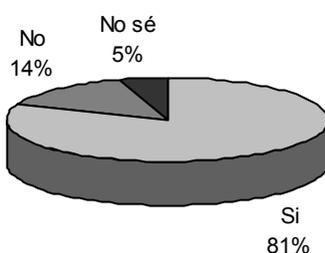
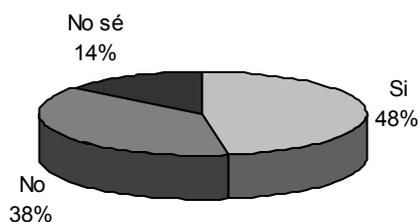


Gráfico 57: Conocimiento del margen de cliente

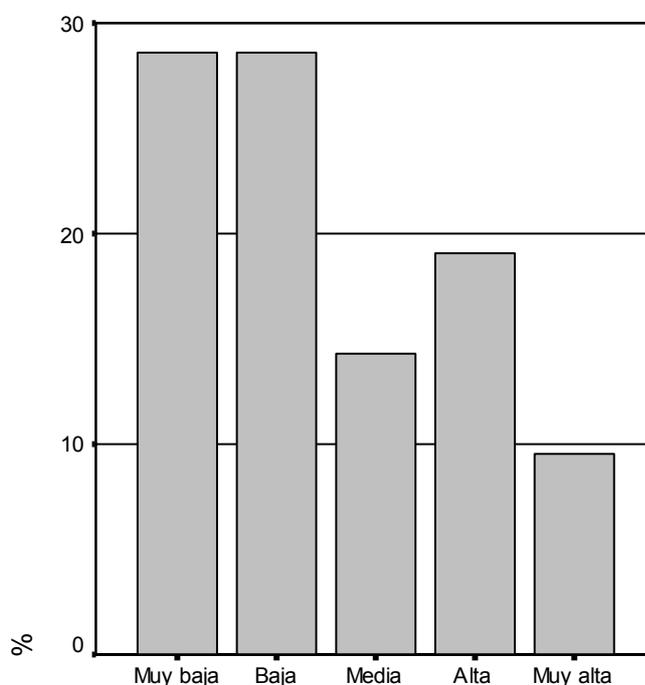


Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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 presenta la distribución en esta dimensión:

Gráfico 58: Comunicación



2.3.4.1. Comunicación y Manejo de las Diferencias

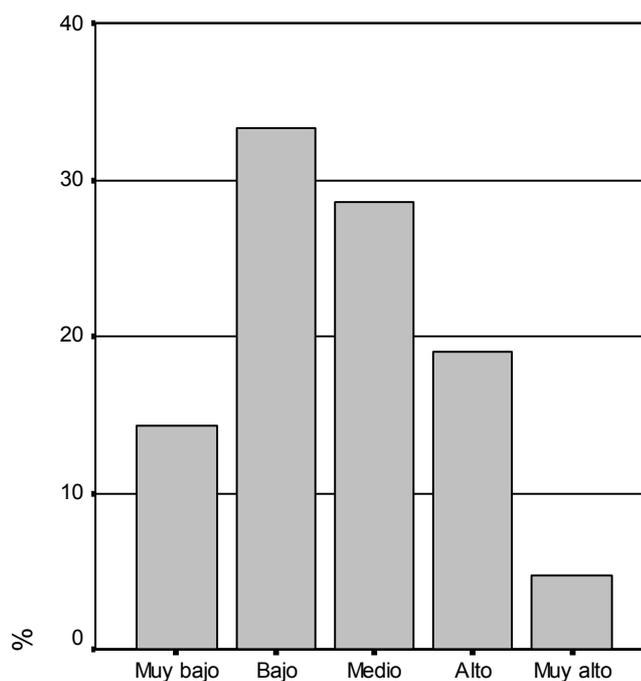
Comunicarse adecuadamente significa saber alternar entre dos tipos de relación. Así unos hermanos pueden comunicarse de igual a igual cuando están en familia y sin embargo en la empresa su relación puede estar basada en diferencias (uno domina sobre el otro) debido a conocimientos, posiciones y roles 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.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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:

Gráfico 59: Comunicación y manejo de las diferencias

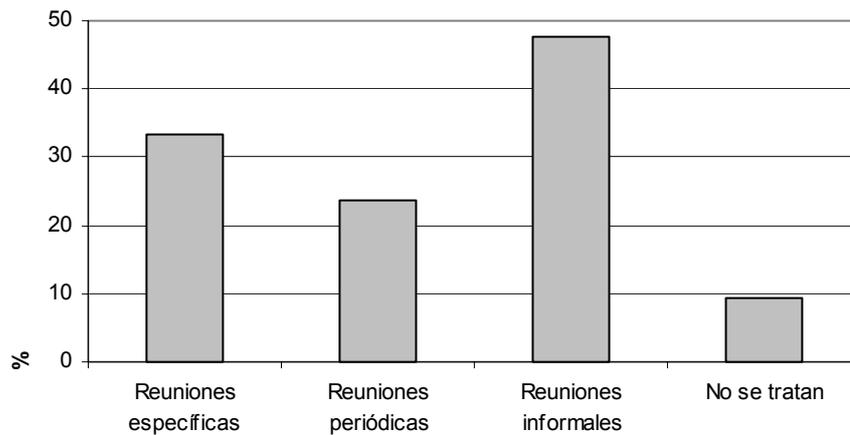


Varios aspectos permiten ayudar a valorar dicha situación. En una empresa lo normal es que los distintos actores que intervienen en ella tengan puntos de vista diferentes. Dichos puntos de vista deben tener un tratamiento adecuado para que estas diferencias se plasmen en un aumento de la calidad de las decisiones. Pese a que esas situaciones pueden tratarse en un mismo caso de distintas formas (los porcentajes no suman 100), sí parece existir un exceso de informalidad que, probablemente, no permite legitimar esas diferencias y generar el marco adecuado para su gestión.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Es destacable que sólo en el 24% de los casos exista algún tipo de reunión periódica que permita tratar las diferencias entre los distintos miembros de la familia.

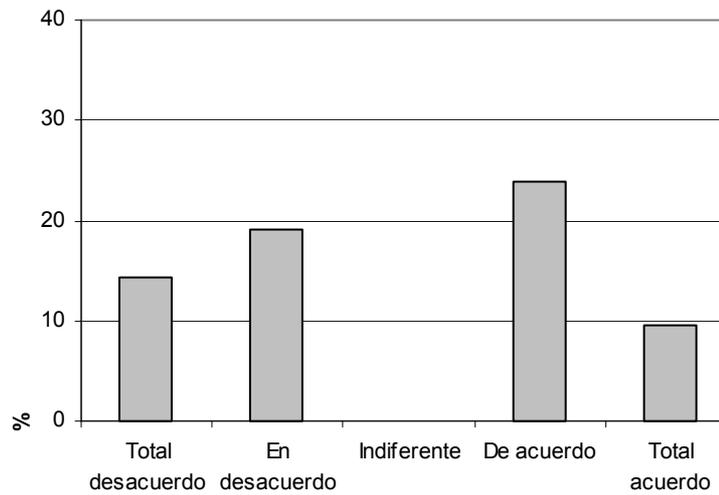
Gráfico 60: Tratamiento puntos de vista diferentes



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 el 57% de los casos en que no todos los accionistas trabajan en la empresa, existe sólo un cierto grado de libertad para que dichos accionistas puedan discrepar de la línea de gestión de la empresa. Así, en el 42% de los casos los accionistas no pueden discrepar de la gestión que se realiza en la empresa, mientras que en el 58% restante de los casos los accionistas parecen tener capacidad para expresar su opinión en relación con la gestión de la empresa.

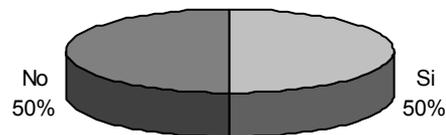
Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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 50% 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



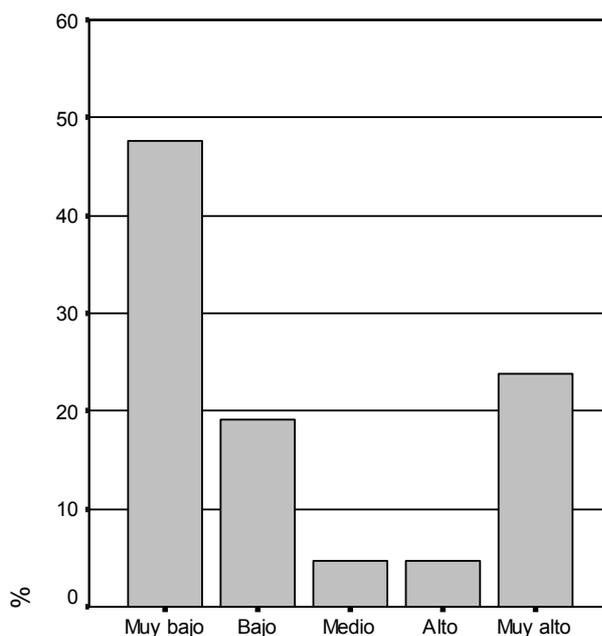
Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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:

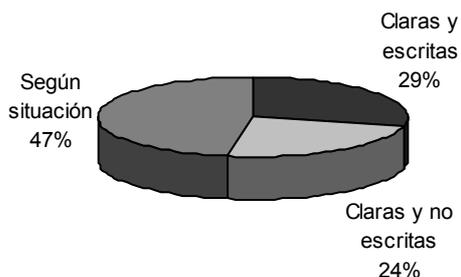
Gráfico 63: Explicitación de las Reglas



Algunos ejemplos permiten ilustrar esta escasa valoración. Como puede observarse, en un número importante de empresas, no existen criterios claros sobre la incorporación de familiares a la empresa. Esta situación sólo parece estar clara en el 53% de los casos, ya sea porque existen normas escritas al respecto (29%), ya sea porque, pese a no estar escritas, sí están claras. En cambio, en el 47% de las empresas se decide según cada situación.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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 normas en el 33% de los casos, gráfico 65) o en lo relativo al reparto de dividendos (solo existen normas en el 38% de los casos, gráfico 66):

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

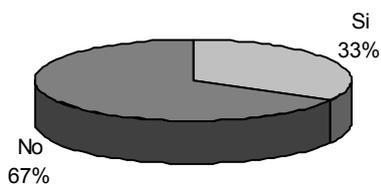
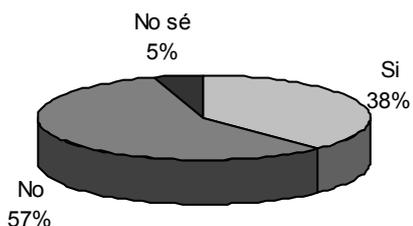


Gráfico 66: Normas sobre reparto de dividendos

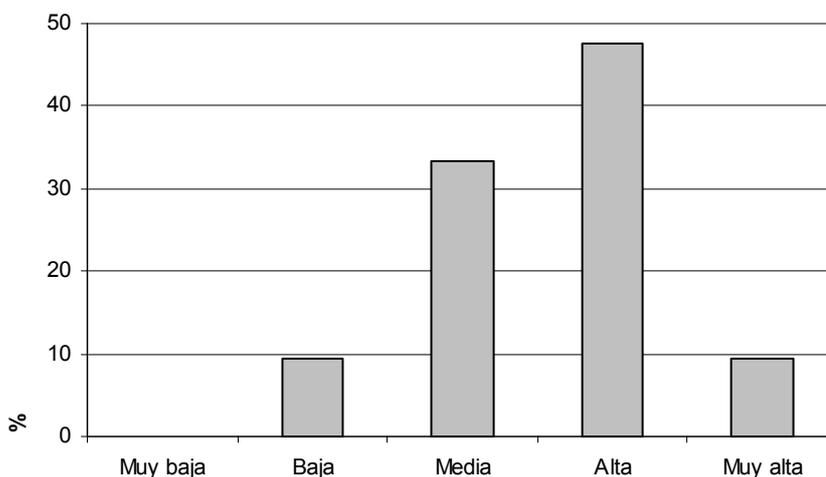


Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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. La distribución de esta variable en las empresas estudiadas es la siguiente:

Gráfico 67: Capacidad para la Continuidad



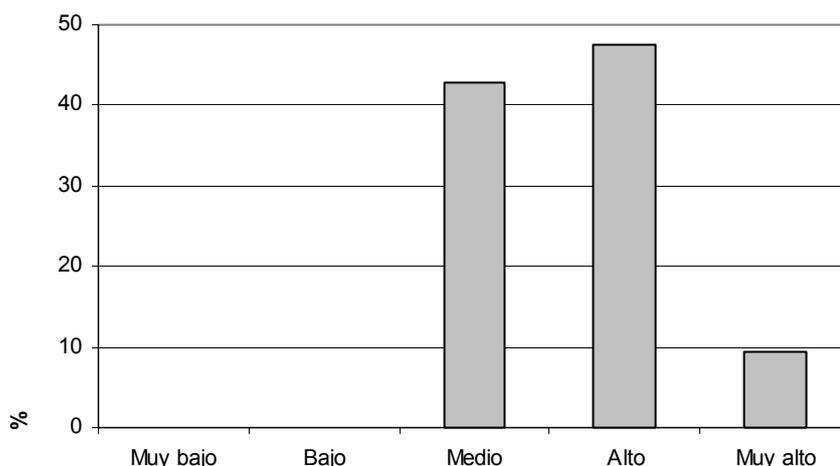
2.3.5.1. Capacidad Emprendedora

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.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

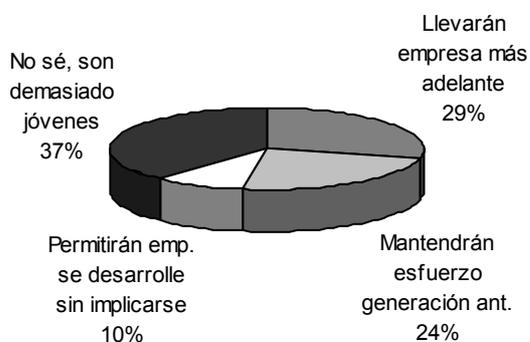
El gráfico que sigue representa los resultados obtenidos en el análisis:

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 29% de las empresas cree que la generación entrante llevará a la empresa más adelante que la generación actual, mientras que el 24% cree que se mantendrá el esfuerzo de la generación anterior.

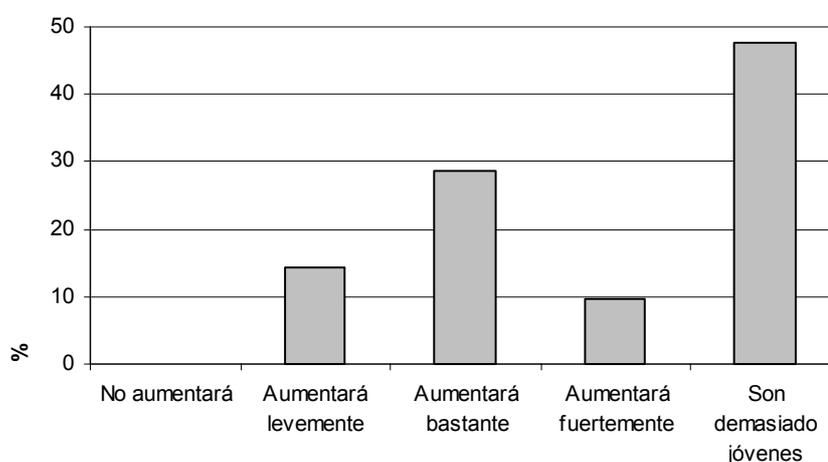
Gráfico 69: Cómo ven a la generación entrante



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Sin tener en cuenta los casos en que la generación entrante es demasiado joven, todos los encuestados creen que la empresa aumentará de valor, en mayor o en menor medida, con los proyectos de dicha generación. Pese a ello parecen existir pocos proyectos con capacidad para que este valor aumente fuertemente.

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



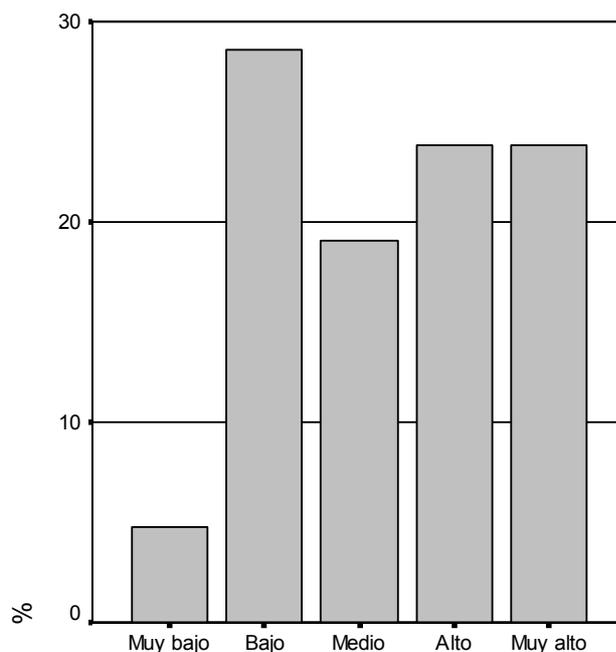
2.3.5.2. No dependencia del Top (Primer Ejecutivo)

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:

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

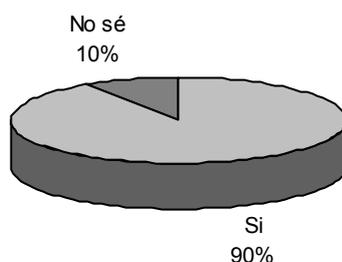
Gráfico 71: No dependencia del Top



Estos resultados se apoyan en distintos indicadores. En el siguiente gráfico se puede ver que en un 90% de las empresas el primer ejecutivo puede ausentarse un mes sin que afecte al buen funcionamiento de la compañía. En el 10% 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.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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 62% de los casos existen en la organización personas que podrían sustituir al director general en el plazo de un año. En cambio en el 38% restante se requeriría más tiempo o quizá no exista posibilidad de sustitución (ver cuadro 47).

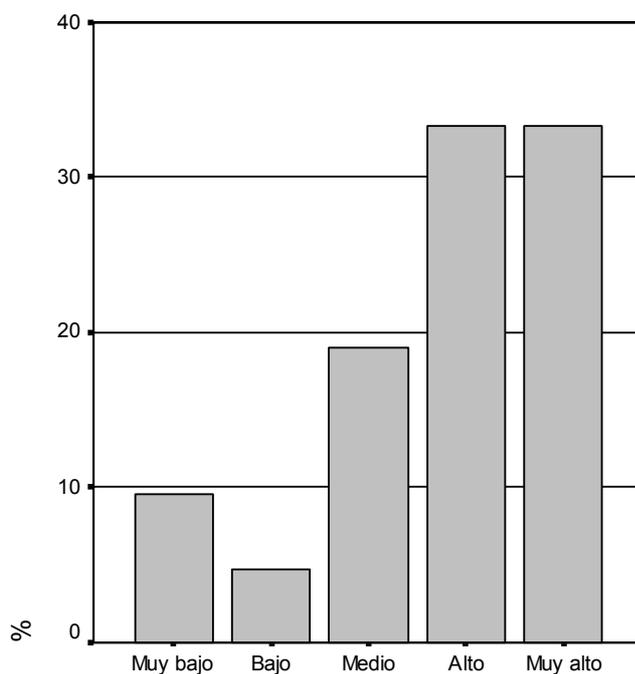
2.3.5.3. Preparación de la Sucesión

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.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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

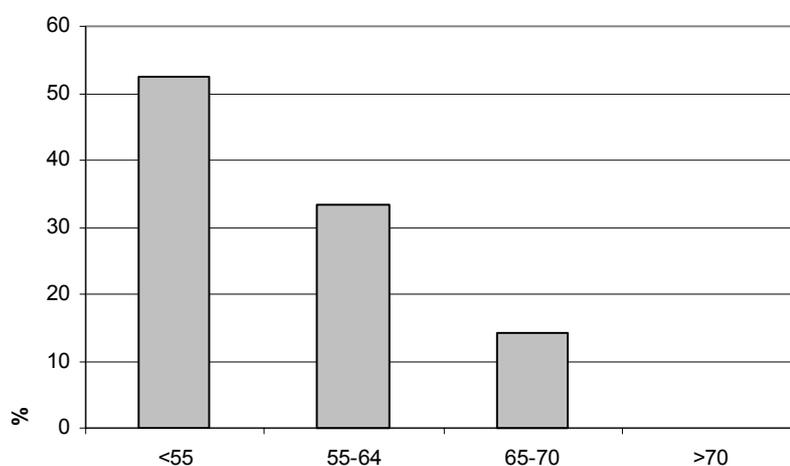
Gráfico 73: Preparación de la Sucesión



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Existen diversos indicadores que fundamentan esta valoración. 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 14% de los casos donde el primer ejecutivo tiene más de 64 años.

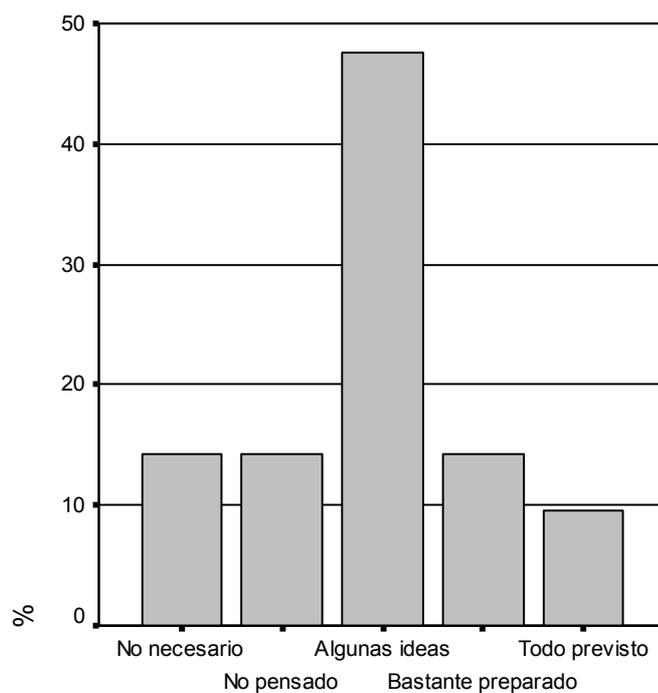
Gráfico 74: Edad del máximo ejecutivo



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 es necesario (14,3%) o por otras razones (14,3%). Del 70% restante en que sí se ha tratado, no se ha hecho en profundidad, ya que el 48% de las empresas contestan que “solamente se tienen algunas ideas”.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

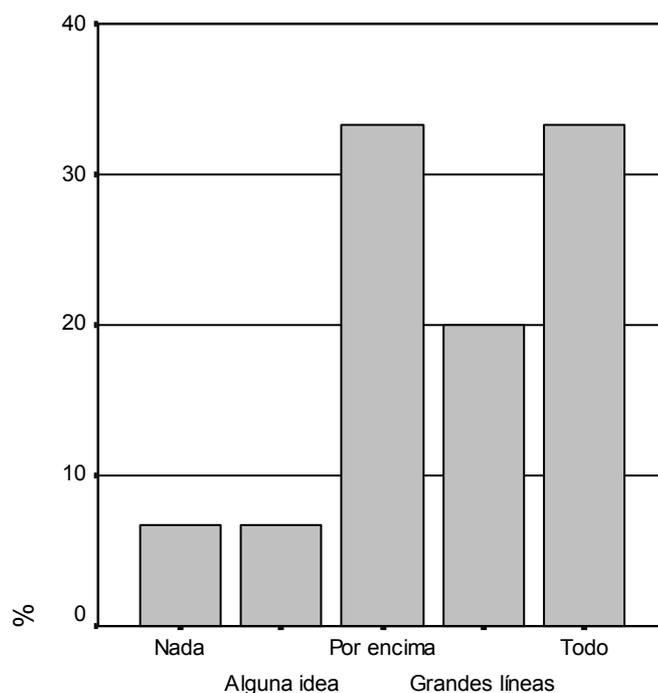
Gráfico 75: Nivel de planificación de la sucesión



En los casos (70%) en que se ha planificado la transmisión, la generación entrante ha sido escasamente informada en el 47% de los casos, dado que no sabe nada, tiene “alguna idea” o lo sabe solo “por encima”. En el 20% está informada a “grandes líneas”, y lo “sabe todo” sólo en el 33% de los casos

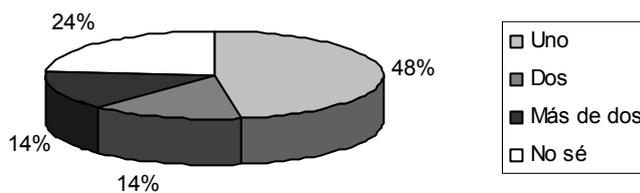
Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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 48% 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, aparece que en el 37% de los casos está previsto que la futura gerencia sea compartida.

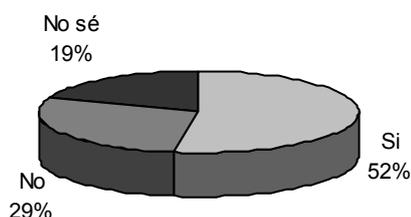
Gráfico 77: Cuántos directores habrá en el futuro



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

En cuanto a la planificación fiscal de la sucesión, existe un escaso nivel de preparación de la misma, habiéndose preparado sólo en un 52% de los casos.

Gráfico 78: Planificación fiscal de la sucesión



2.4. Riesgo Estructural

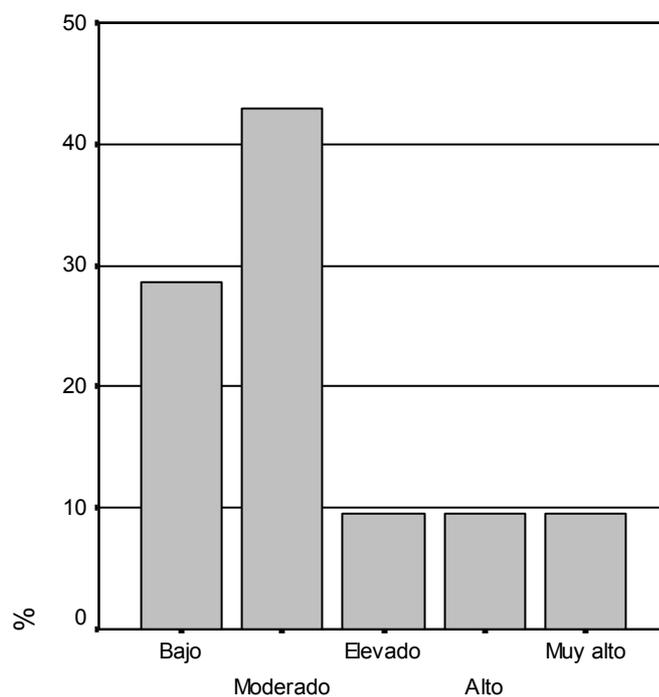
Una empresa alcanza un alto riesgo estructural cuando su capacidad de adaptación a nuevos cambios y a nuevas situaciones es muy baja y, al mismo tiempo, su situación familiar y empresarial es potencialmente generadora de nuevas perturbaciones. Una empresa en estas circunstancias tiene una alta probabilidad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

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

El gráfico siguiente representa la distribución de esta dimensión entre las empresas familiares de la muestra, siendo su media moderada:

Gráfico 79: Riesgo Estructural



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

3. Síntesis y conclusiones

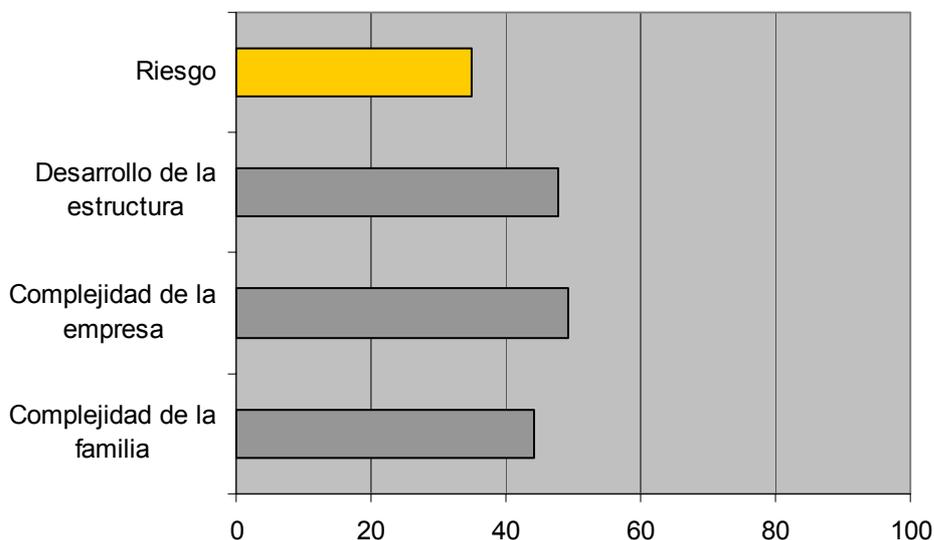
3.1. Riesgo

El nivel medio de riesgo del colectivo estudiado es de tipo medio (35 sobre 100), siendo algo, en términos relativos, ligeramente menor que el de FBK-Database (-3%).

Ello es debido a la combinación de tres grandes factores:

- a) El nivel de complejidad de la familia es medio (44 sobre 100).
- b) El nivel de complejidad de la empresa también es medio (49 sobre 100).
- c) El nivel de desarrollo de la estructura es igualmente medio (48 sobre 100), pero insuficiente para absorber la complejidad existente.

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



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

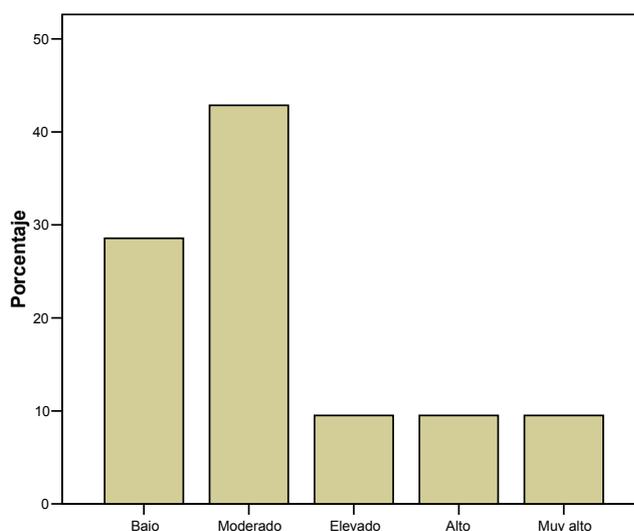
El 19% de las empresas estudiadas tienen un riesgo estructural alto o muy alto, es decir tienen altos niveles de inestabilidad. Esto significa que para estas empresas familiares la adecuada gestión de las relaciones familia-empresa debería ser una de sus primeras prioridades.

El 9,5% 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 43% de las empresas tiene 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 29% 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.

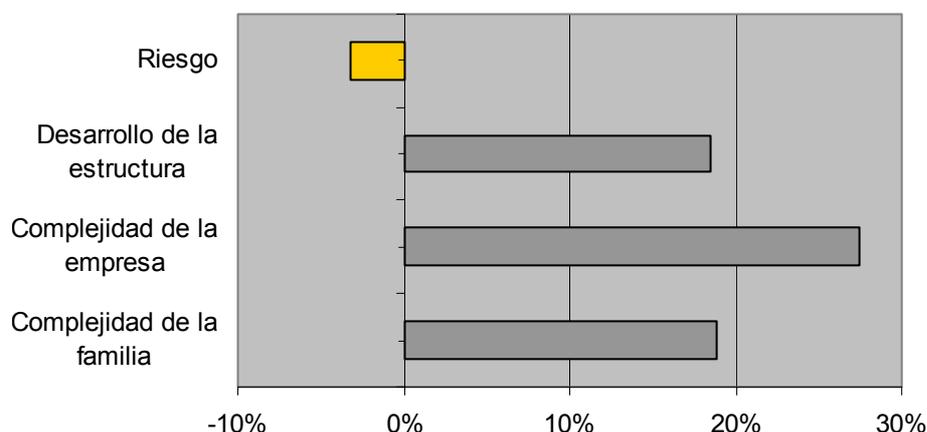
Gráfico 81: Distribución del Riesgo Estructural



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

El nivel de riesgo de las empresas de la Asociación de Alicante es algo menor (-6%) al de la base de datos de referencia (FBK-Database). El desarrollo de la estructura es superior al de FBK-Database (+18%), aunque la complejidad de la familia y la de la empresa son también superiores. (+19% y + 27% respectivamente).

Gráfico 82: Diagnóstico Comparativo Asociación de Alicante (vs.) FBK-Database (0% indica la media de FBK-Database)



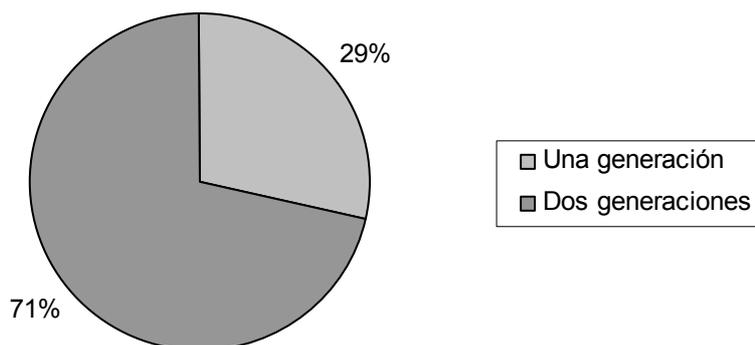
3.2. Complejidad Familia

La complejidad de la familia no solo 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 es de 4,8, estando esta propiedad compartida entre dos generaciones en el 71% de los casos. El número medio de accionistas aumentará notablemente (76%) en la próxima generación, dado que está previsto que el número medio de accionistas se eleve hasta 8,6 accionistas.

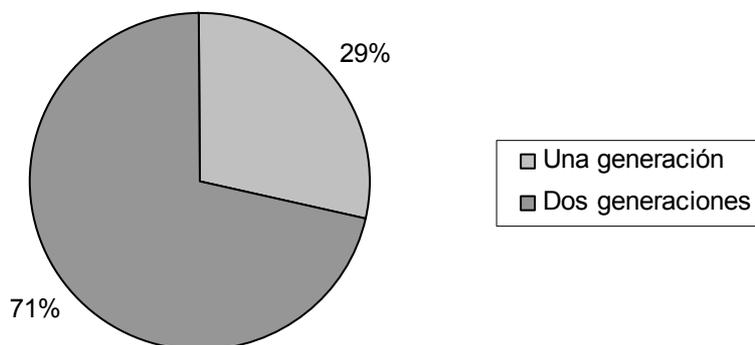
Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Gráfico 83: N° de generaciones que conviven como accionistas



El número medio de miembros de la familia que están trabajando es también elevado (4,1). Existe entre ellos un alto grado de convivencia intergeneracional. Así en el 71 % de los casos hay dos generaciones trabajando conjuntamente.

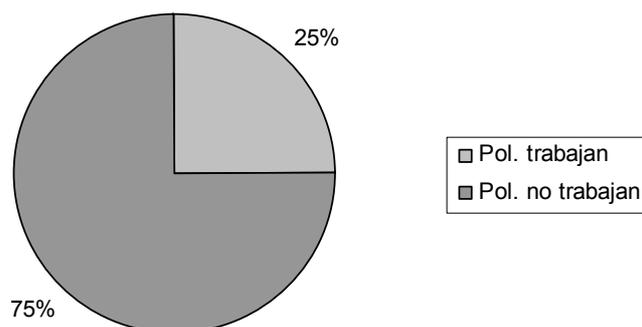
Gráfico 84: N° de generaciones que conviven trabajando en la empresa



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

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Gráfico 85: Convivencia de familiares directos y políticos trabajando



3.3. Complejidad Empresa

La complejidad media de las empresas excede a la media de FBK-Database. Aspectos como la dimensión de las empresas en términos de facturación y número de empleados, así como el relativamente elevado número de centros de trabajo (10 centros de media), así como el relativamente elevado número de compañías que componen los grupos empresariales contribuyen a elevar esa complejidad. Por el contrario, el nivel de internacionalización de las empresas estudiadas es muy escaso.

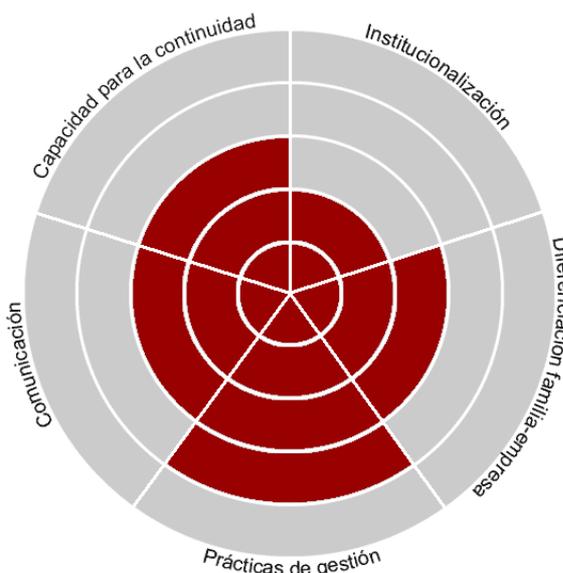
El nivel de diversificación de las empresas es relativamente elevado (1,48 sectores de actividad de media, un 16% superior a FBK-Database. Es destacable que el 38% de las empresas tengan alguna actividad en los sectores de la construcción o inmobiliario (el doble que FBK-Database).

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.

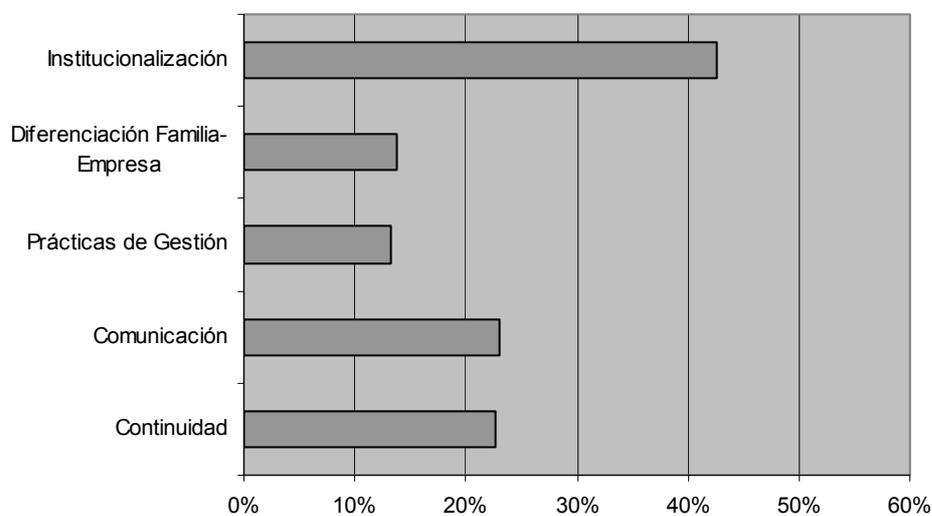
Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Gráfico 86: 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 (+43%), así como en la continuidad (+23%) y en la comunicación (+23). En las prácticas de gestión y la diferenciación familia-empresa el nivel de desarrollo es también algo superior (+13% y +14% respectivamente).

Gráfico 87: Estructura, diferencia entre AEFA y FBK-Database



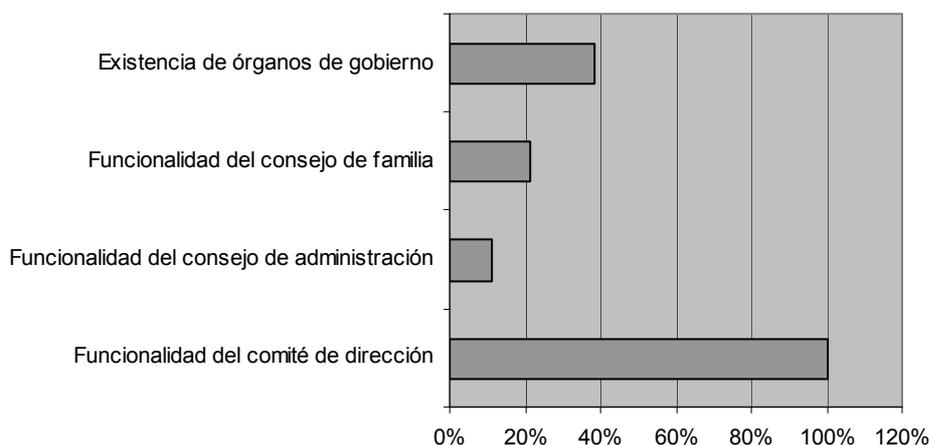
Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

3.4.1. Institucionalización

El nivel de presencia de órganos de gobierno es notablemente superior al de FBK-Database (+38%), así como también es superior la funcionalidad del consejo de familia (+22%). Esto último es especialmente importante dada la elevada complejidad familiar de este conjunto de empresas familiares. El consejo de administración también tiene un nivel de funcionalidad algo superior (+11%). En dónde destacan las empresas estudiadas es en la funcionalidad del comité de dirección, al ser esta casi un 100% superior a la de FBK-Database.

Ello implica que las líneas de esfuerzo recomendables en este colectivo sean el aumento en el número de consejos de familia dado que, pese a funcionar bien, sólo existen únicamente en el 29% de los casos. Con respecto al consejo de administración la línea de trabajo no debería centrarse tanto en el aumento de su número, como en la mejora de su nivel de funcionalidad. También debería crearse más comités de dirección, pues pese a su buen funcionamiento, este órgano solo existe en el 57% de los casos.

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



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

El número de protocolos existente es relativamente alto (22% frente al 11% de FBK-Database). Los protocolos parecen regular preferentemente algunos aspectos sobre otros⁴. Así, los protocolos existentes en las empresas de FBK-Database parecen hacer especial hincapié en el acceso de familiares a la empresa, exigiéndoles a estos experiencia previa en una gran mayoría de los casos. Aunque sigue siendo relativamente elevada, disminuye la relación tanto entre tenencia de protocolo y la existencia de normas sobre salarios. Los protocolos existentes no parecen regular especialmente el reparto de dividendos

Es importante destacar que los protocolos existentes no favorecen a que las normas existentes sean restrictivas a la aplicación de los criterios de familia en la empresa, al no existir correlación significativa con la existencia de criterios de igualdad salarial entre profesionales familiares y ajenos a la familia o igualdad entre ambos colectivos en el acceso a los puestos de alta dirección.

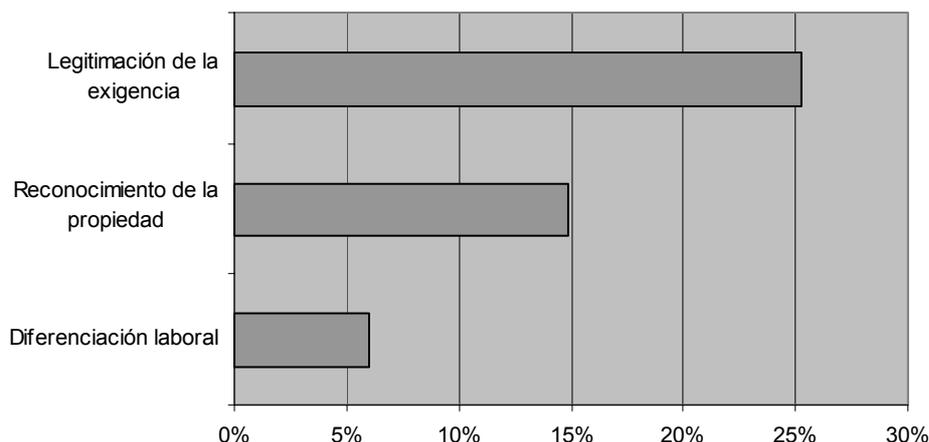
3.4.2. Diferenciación familia–empresa

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

4	Correlación con protocolo
Normas de acceso de familiares a la empresa	0,884 **
Exigencia de experiencia previa	0,716 **
Norma salarios de familiares que trabajan	0,447 *
Criterio igualdad en salarios fam y no fam	no sig
Igualdad con no fam. en acceso a alta dirección	no sig
Norma sobre reparto dividendos	no sig
Igualdad salario por generación	no sig

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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



Las empresas pertenecientes a la AEFA tienen mayores niveles de legitimación de la exigencia (+25%) lo que implica que las familias promueven 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 EF. Pese a todo, esta mayor legitimación de la exigencia parece insuficiente para los niveles de complejidad familiar existentes.

También es mayor el reconocimiento de la posición de los accionistas (+15%), 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 parece insuficiente dado que en el 57% de los casos hay accionistas que no trabajan en las empresas y dado el número de accionistas existentes (4,8 de media).

La diferenciación laboral entre familia y empresa es sólo ligeramente superior a la de FBK-Database (+6%). Este dato parece que debiera ser mayor dada la mayor existencia de protocolos.

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

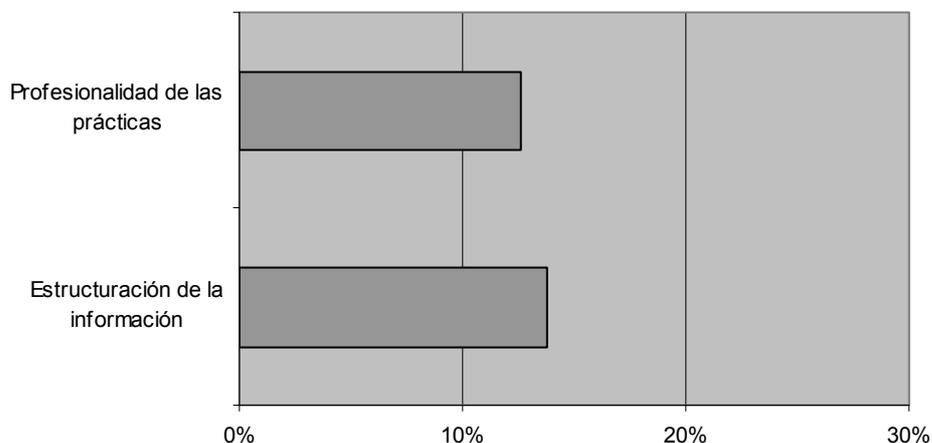
3.4.3. Prácticas de gestión

Las prácticas de gestión están algo más desarrolladas que la base de datos de referencia, siendo mayor tanto el nivel de profesionalización de las prácticas (+13%) como el nivel de estructuración de la información (+14%). 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 73% de los casos solo hay miembros de la familia ocupando el primer nivel directivo), puede indicar unos niveles de competencia profesional de los ejecutivos familiares estudiados algo superior al del conjunto de la base de datos.

Las prácticas de gestión tienen efectos en otras dimensiones de gestión como la funcionalidad del consejo de familia, de administración, del comité de dirección, así como para la continuidad de la empresa.

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



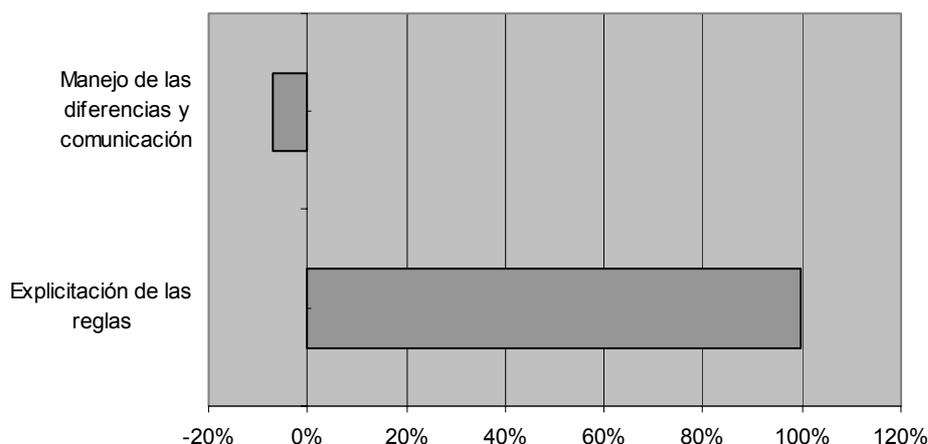
Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

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 (-7%) 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 (+100%) 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 AEFA y FBK-Database



3.4.5. Sucesión

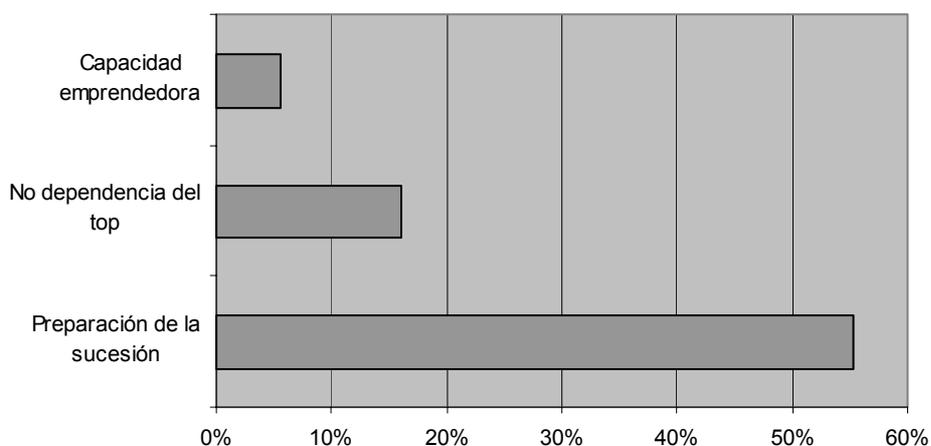
La sucesión está mejor planteada en las empresas asociadas a la AEFA que en la base de datos de referencia. En especial destaca la planificación de la sucesión, dimensión que tiene un notable desarrollo relativo (+55%). Ello indica que las empresas estudiadas se han esforzado en ordenar los aspectos jurídico-fiscales relacionados con la continuidad de la empresa.

En los otros dos grandes aspectos relacionados con la continuidad, la no-dependencia del primer ejecutivo y la capacidad emprendedora las empresas estudiadas tienen un nivel de desarrollo sólo algo superior al de FBK-database (+16% y +6% respectivamente).

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Ello indica la existencia de una preocupación por este tema que se ha plasmado fundamentalmente en un correcto enfoque de los aspectos sucesorios que permiten una mayor planificación formal, pero que debe continuar con aquellos más indirectos.

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



Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

4. Sumario

Las características principales de los miembros de la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante son las siguientes:

- Empresas familiares relativamente jóvenes
- Importante aumento de la complejidad familiar en el futuro
- Importancia de los sectores inmobiliario y construcción
- Gran presencia de grupos de empresas
- Muy bajo nivel de internacionalización
- Muy alta presencia de distintas generaciones compartiendo la gestión y la propiedad
- Baja presencia de consejos de familia, pero con altos niveles de funcionalidad relativa
- Alta presencia de consejos de administración, pero con niveles mejorables de funcionalidad
- Alta presencia de comités de dirección con muy alta funcionalidad
- Alta existencia de protocolos
- Excesiva influencia de criterios familiares en la gestión de la empresa
- Insuficiente reconocimiento del rol de accionista
- Escasa exigencia de desempeño, tanto al primer ejecutivo como al consejo de administración
- Relativo desarrollo de las prácticas de gestión
- Elevada valoración de los directivos de las empresas
- Dificultad en el manejo de las diferencias familiares
- Elevada capacidad para fijar reglas
- Elevada preparación relativa de la sucesión, aunque insuficiente.
- Riesgo estructural excesivamente alto, aunque no mayor que FBK-Database

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

5. Recomendaciones

A juicio de los autores de este estudio, las empresas que componen la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante (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
- Aumentar la diferenciación entre familia y empresa
- Aumentar las limitaciones a la intervención de la familia en las empresas, más allá de las limitaciones formales recogidas en los protocolos.
- Aumento de la exigencia de desempeño, tanto a los familiares como a los órganos de gobierno
- Desarrollar habilidades comunicativas y de gestión de las diferencias
- Disminución de la tendencia a crear direcciones generales colectivas.
- Aumento en la utilización de profesionales no familiares en la alta dirección de las empresas
- Fomento de la capacidad emprendedora de la siguiente generación