

**ASOCIACIÓN DE LA EMPRESA
FAMILIAR DEL PRINCIPADO DE
ASTURIAS:
PERFIL DEL RIESGO ESTRUCTURAL**

Febrero, 2005

Alberto Gimeno Sandig

Joan Coma-Cros Raventós

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

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

Joan Coma-Cros Raventós es socio de Family Business Knowledge

© Fundació ESADE y Family Business Knowledge S.L.

Todos los derechos reservados

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

INDICE

Presentación	7
1. Introducción	8
1.1. Modelo de Gestión del Riesgo Estructural	8
1.2. Objetivos del Estudio	10
1.3. Ficha Técnica	11
2. Análisis de los resultados.....	12
2.1. Complejidad de la Familia	12
2.2. Complejidad de la Empresa	16
2.3. Desarrollo de la Estructura	23
2.3.1. Institucionalización	24
2.3.1.1. Existencia de Órganos de Gobierno	24
2.3.1.2. Funcionalidad del Consejo de Familia.....	26
2.3.1.3. Funcionalidad del Consejo de Administración	29
2.3.1.4. Funcionalidad del Comité de Dirección.....	31
2.3.2. Diferenciación Familia-Empresa.....	33
2.3.2.1. Diferenciación Laboral	33
2.3.2.2. Reconocimiento de la Propiedad	36
2.3.2.3. Legitimación de la Exigencia	39
2.3.3. Prácticas de Gestión.....	42
2.3.3.1. Profesionalidad de las Prácticas de Gestión	43
2.3.3.2. Estructuración de la Información	46
2.3.4. Comunicación	51
2.3.4.1. Comunicación y Manejo de las Diferencias	51
2.3.4.2. Explicitación de las Reglas	55
2.3.5. Capacidad para la Continuidad	57
2.3.5.1. Capacidad Emprendedora.....	57
2.3.5.2. No dependencia del Top (Primer Ejecutivo).....	59
2.3.5.3. Preparación de la Sucesión	61
2.4. Riesgo Estructural	66
3. Síntesis y conclusiones	67
3.1. Riesgo	67
3.2. Complejidad Familia	69
3.3. Complejidad Empresa	71
3.4. Estructura	71
3.4.1. Institucionalización	73
3.4.2. Diferenciación familia-empresa	75
3.4.3. Prácticas de gestión	76
3.4.4. Comunicación	77
3.4.5. Sucesión	77
4. Síntesis	79
5. Recomendaciones	80

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

INDICE DE GRAFICOS

<i>Gráfico 1: Complejidad de la Familia</i>	12
<i>Gráfico 2: Generación de la empresa</i>	13
<i>Gráfico 3: Relación dominante</i>	13
<i>Gráfico 4: Número actual de accionistas</i>	14
<i>Gráfico 5: Número estimado de accionistas (próxima generación)</i>	15
<i>Gráfico 6: Si existen otros accionistas relevantes</i>	15
<i>Gráfico 7: Reparto igualitario de acciones entre los sucesores</i>	16
<i>Gráfico 8: Complejidad de la Empresa</i>	17
<i>Gráfico 9: Distribución de las empresas por sectores</i>	17
<i>Gráfico 10: Año de fundación</i>	18
<i>Gráfico 11: Facturación total</i>	19
<i>Gráfico 12: Número de empleados</i>	20
<i>Gráfico 13: Número de centros de trabajo</i>	21
<i>Gráfico 14: Número de empresas del grupo</i>	22
<i>Gráfico 15: Porcentaje de Titulados Universitarios</i>	22
<i>Gráfico 16: Desarrollo de la Estructura</i>	23
<i>Gráfico 17: Institucionalización</i>	24
<i>Gráfico 18: Existencia de órganos de gobierno</i>	25
<i>Gráfico 19: Funcionalidad Consejo de Familia</i>	27
<i>Gráfico 20: El Consejo de Familia es un instrumento útil</i>	27
<i>Gráfico 21: Regularidad en las reuniones del Consejo de Familia</i>	28
<i>Gráfico 22: El Consejo de Familia conoce la cuenta de explotación</i>	28
<i>Gráfico 23: Funcionalidad del Consejo de Administración</i>	29
<i>Gráfico 24: El Consejo de Administración es un instrumento útil</i>	30
<i>Gráfico 25: Convocatoria con el orden del día</i>	30
<i>Gráfico 26: Se levantan actas</i>	31
<i>Gráfico 27: Funcionalidad del Comité de Dirección</i>	32
<i>Gráfico 28: El Comité de Dirección es un instrumento útil</i>	32
<i>Gráfico 29: Diferenciación Familia-Empresa</i>	33
<i>Gráfico 30: Diferenciación Laboral</i>	34
<i>Gráfico 31: Igualdad en el acceso a la alta dirección para familiares/no familiares</i>	34
<i>Gráfico 32: Igualdad en el criterio de fijación de salarios de familiares/no familiares</i>	35

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

<i>Gráfico 33: Igualdad en el criterio de remuneración de los familiares</i>	35
<i>Gráfico 34: Utilización de fondos para fines particulares</i>	36
<i>Gráfico 35: Reconocimiento de la Propiedad</i>	37
<i>Gráfico 36: Nombramiento de los miembros del consejo</i>	37
<i>Gráfico 37: Junta General de Accionistas se reúne</i>	38
<i>Gráfico 38: Porcentaje del beneficio que se reparte anualmente</i>	38
<i>Gráfico 39: Existen mecanismos pactados para vender acciones</i>	39
<i>Gráfico 40: Legitimación de la exigencia</i>	40
<i>Gráfico 41: Medidas a tomar si los resultados fueran claramente insuficientes de forma sostenida</i>	41
<i>Gráfico 42: Hablado sobre el desempeño del director general</i>	41
<i>Gráfico 43: Exigencia hacia el Consejo de Administración</i>	42
<i>Gráfico 44: Prácticas de Gestión</i>	43
<i>Gráfico 45: Profesionalidad de las prácticas de gestión</i>	44
<i>Gráfico 46: ¿Qué le sucedería a la empresa si el máximo responsable la dejara?</i>	45
<i>Gráfico 47: Si hay directivos que podrían asumir las funciones de dirección general</i>	45
<i>Gráfico 48: Evaluación del equipo directivo vs. la competencia</i>	46
<i>Gráfico 49: Reconocimiento directivos dentro del sector</i>	46
<i>Gráfico 50: Estructuración de la información</i>	47
<i>Gráfico 51: Presupuesto anual</i>	48
<i>Gráfico 52: Documento con objetivos y planes</i>	48
<i>Gráfico 53: Contabilidad analítica</i>	48
<i>Gráfico 54: Certificación de calidad</i>	49
<i>Gráfico 55: Frecuencia en la obtención del balance y la cuenta de explotación</i>	49
<i>Gráfico 56: Conocimiento del margen de producto</i>	50
<i>Gráfico 57: Conocimiento del margen de cliente</i>	50
<i>Gráfico 58: Comunicación</i>	51
<i>Gráfico 59: Comunicación y manejo de las diferencias</i>	52
<i>Gráfico 60: Tratamiento puntos de vista diferentes</i>	53
<i>Gráfico 61: Accionistas que no trabajan pueden discrepar</i>	54
<i>Gráfico 62: Los accionistas que no trabajan en la empresa disponen de información escrita sobre su funcionamiento</i>	54
<i>Gráfico 63: Explicitación de las Reglas</i>	55
<i>Gráfico 64: Normas sobre incorporación laboral de familiares</i>	56
<i>Gráfico 65: Normas sobre fijación de salarios de los miembros de la familia</i>	56

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

<i>Gráfico 66: Normas sobre reparto de dividendos</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 67: Capacidad para la Continuidad</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico 68: Capacidad Emprendedora</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 69: Cómo ven a la generación entrante</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 70: Con los proyectos de la generación entrante...</i>	<i>59</i>
<i>Gráfico 71: No dependencia del Top</i>	<i>60</i>
<i>Gráfico 72: Si el máximo directivo puede ausentarse durante un mes</i>	<i>61</i>
<i>Gráfico 73: Preparación de la Sucesión</i>	<i>62</i>
<i>Gráfico 74: Edad del máximo ejecutivo</i>	<i>63</i>
<i>Gráfico 75: Nivel de planificación de la sucesión</i>	<i>64</i>
<i>Gráfico 76: La generación entrante conoce cómo se ha planificado la transmisión</i>	<i>64</i>
<i>Gráfico 77: Cuántos directores habrá en el futuro</i>	<i>65</i>
<i>Gráfico 78: Planificación fiscal de la sucesión</i>	<i>65</i>
<i>Gráfico 79: Riesgo Estructural</i>	<i>66</i>
<i>Gráfico 80: Diagnóstico del Riesgo Estructural (FBK-Diagnostic)</i>	<i>67</i>
<i>Gráfico 81: Diagnóstico Comparativo Asociación Asturiana (vs.) FBK-Database</i>	<i>69</i>
<i>Gráfico 82: Nº de generaciones que conviven como accionistas</i>	<i>70</i>
<i>Gráfico 83: Nº de generaciones que conviven trabajando en la empresa</i>	<i>70</i>
<i>Gráfico 84: Convivencia de familiares directos y políticos trabajando</i>	<i>71</i>
<i>Gráfico 85: Desarrollo de las cinco dimensiones de la estructura (escala 1-5)</i>	<i>72</i>
<i>Gráfico 86: Estructura, diferencia entre AAEF y FBK-Database</i>	<i>73</i>
<i>Gráfico 87: Institucionalización, diferencias entre AAEF y FBK-Database</i>	<i>74</i>
<i>Gráfico 88: Diferenciación Familia-Empresa, AAEF vs. FBK-Database</i>	<i>75</i>
<i>Gráfico 89: Prácticas de Gestión, diferencias entre AAEF y FBK-Database</i>	<i>76</i>
<i>Gráfico 90: Comunicación, diferencias entre AAEF y FBK-Database</i>	<i>77</i>
<i>Gráfico 91: Sucesión, comparación entre AAEF y FBK-Database</i>	<i>78</i>

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Presentación

El presente informe es fruto de la información recogida entre los miembros de la Asociación Asturiana de la Empresa Familiar (AAEF). El 30 de septiembre de 2004, se desarrolló un acto en Oviedo, 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 tres semanas 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 AAEF identificando cuál es su perfil de riesgo y elaborando propuestas generales de mejora para el conjunto de compañías.

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.

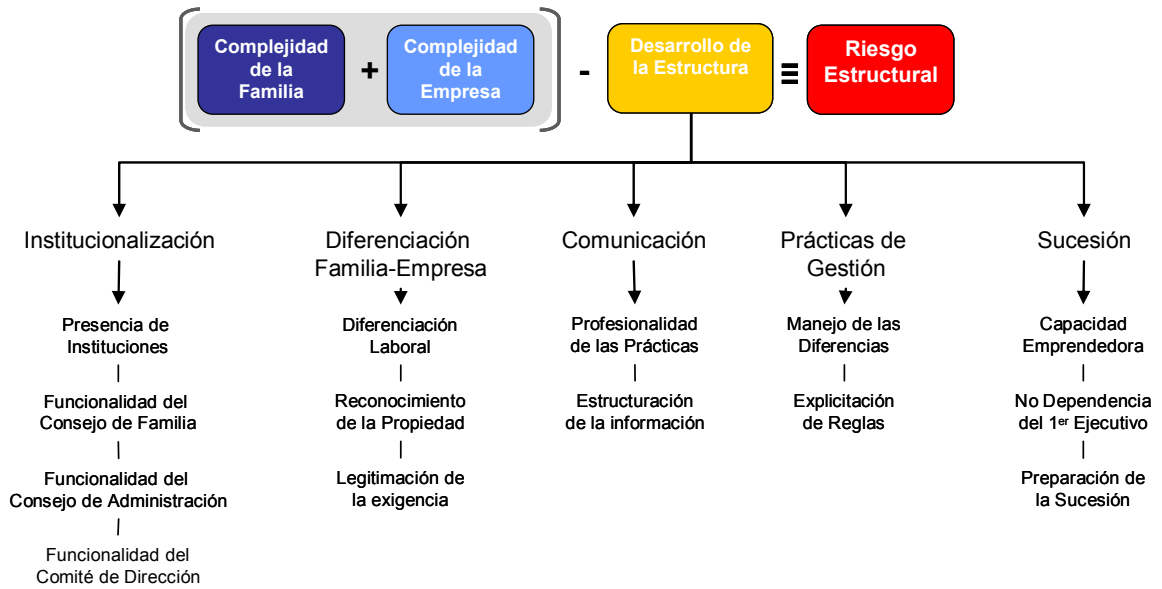
Cuanto más compleja sea la empresa familiar, es decir, cuantos más acontecimientos distintos puedan suceder, más desarrollada deberá estar la estructura de relaciones entre la familia y la empresa de forma que existan los suficientes mecanismos para encauzar y gestionar los hechos, opiniones, actitudes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

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



Fuente: Gimeno/Baulenas 2002

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

1.2. Objetivos del Estudio

Los objetivos del presente estudio son:

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

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

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

1.3. Ficha Técnica

- Fechas de entrega del estudio: del 30/09/04 al 7/11/04
- Nº de empresas estudiadas: 32
- Perfil de las personas que han contestado:

➤ **Edad**

Edad	Nº personas
Menor de 30	4
Entre 30 y 39	12
Entre 40 y 49	9
Entre 50 y 59	5
Entre 60 y 70	2

➤ **Generación**

Generación	Nº personas
Fundadora	7
Segunda	17
Tercera	5
Cuarta	3

➤ **Cargo ocupado**

Posición	Nº personas
Presidente del consejo de administración	4
Miembro consejo administración	11
Director general	12
Directivo	8
Accionista	10
Otra	6

2. Análisis de los resultados

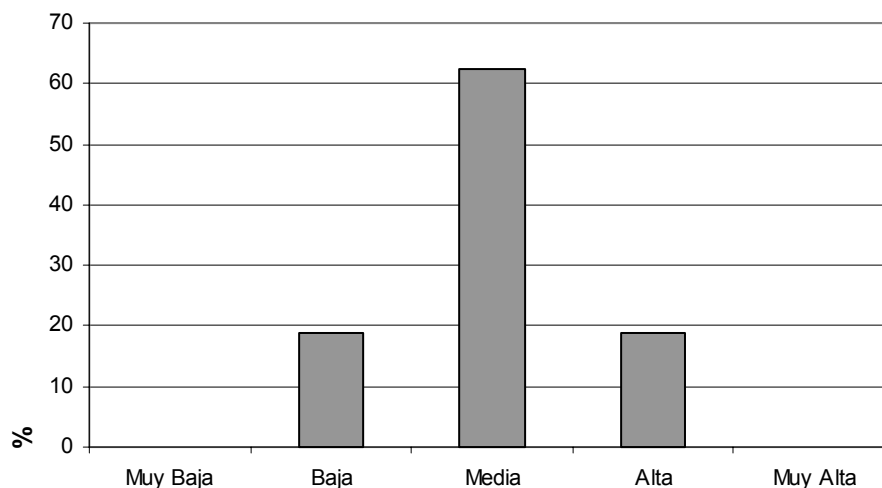
2.1. Complejidad de la Familia

La complejidad de la familia es relativamente elevada, dado que es un 34% 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 extremas, es decir, casos con complejidad familiar muy alta o muy baja.

Gráfico 1: Complejidad de la Familia

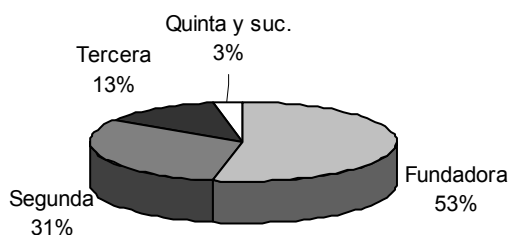


Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

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

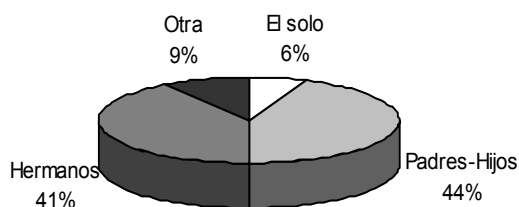
El perfil generacional es diverso. En más de la mitad de las empresas la generación dominante en la actualidad es la primera (53%), seguida en un 31% de los casos por la generación perteneciente a los hijos del fundador, y un 13% a la que corresponde a los nietos del fundador. Sólo en un 3% de los casos la generación dominante corresponde a los biznietos del fundador.

Gráfico 2: Generación de la empresa



Las relaciones familiares dominantes son relaciones parentales (entre padres e hijos) en el 44% de los casos; relaciones fraternales (entre hermanos) en el 41% 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.

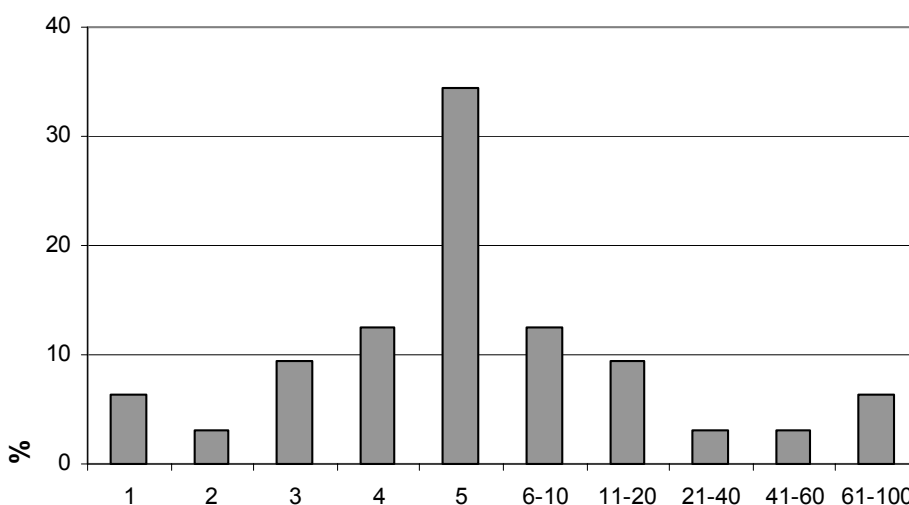
Gráfico 3: Relación dominante



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

El número de accionistas es relativamente elevado. En el 69% de los casos la propiedad de la empresa está repartida entre más de cuatro accionistas¹ y en el 22% de los casos lo está entre más de diez accionistas. Abundan los casos (34%) en los que la propiedad está repartida entre cinco personas.

Gráfico 4: Número actual de accionistas

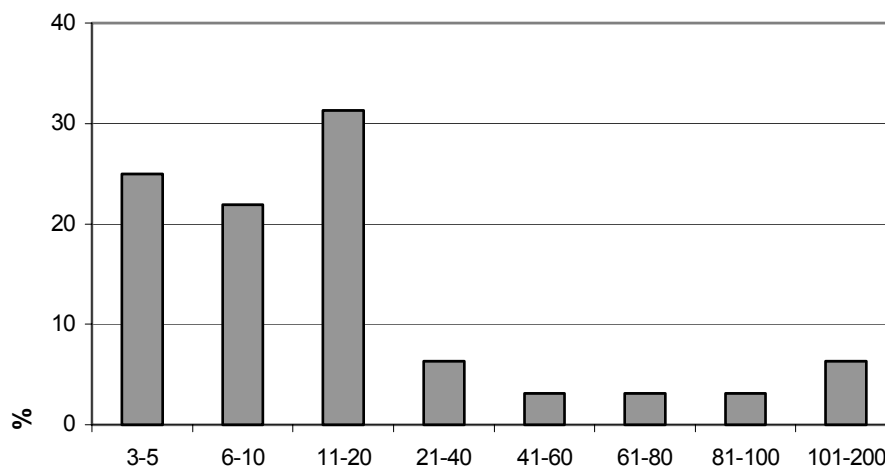


El número de accionistas crecerá fuertemente en la siguiente generación, como puede observarse en el gráfico 5. En el 78% de los casos el número de propietarios será superior a cuatro y el 53% de los casos este número será superior a diez. Es de destacar que en ningún caso el número de accionistas está previsto que sea menor de tres.

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

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

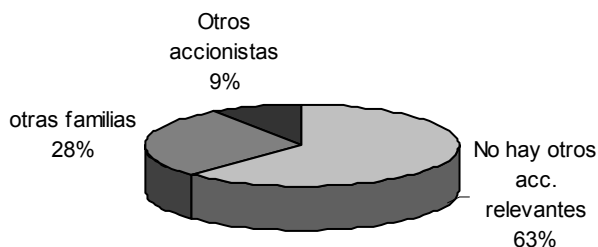
Gráfico 5: Número estimado de accionistas (próxima generación)



El número medio de accionistas que actualmente existen en las empresas estudiadas es de 14, mientras que en la siguiente generación el número medio de accionistas aumentará hasta 25. Es decir, en la próxima generación el número medio de accionistas aumentará un 79%. Esta media tan elevada es debida a la existencia de algunas empresas con la propiedad muy repartida.

Es igualmente destacable que en el 28% de los casos las empresas estudiadas son multifamiliares, es decir propiedad de más de una familia.

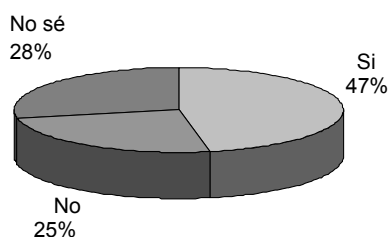
Gráfico 6: Si existen otros accionistas relevantes



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Respecto a la transmisión de la propiedad, la política predominante es el reparto igualitario entre los distintos sucesores en un 47% 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 65% de los casos.

Gráfico 7: Reparto igualitario de acciones entre los sucesores



2.2. Complejidad de la Empresa

La complejidad de las empresas es, al igual que la de las familias, elevada. Su índice es un 32% superior al de FBK-Database.

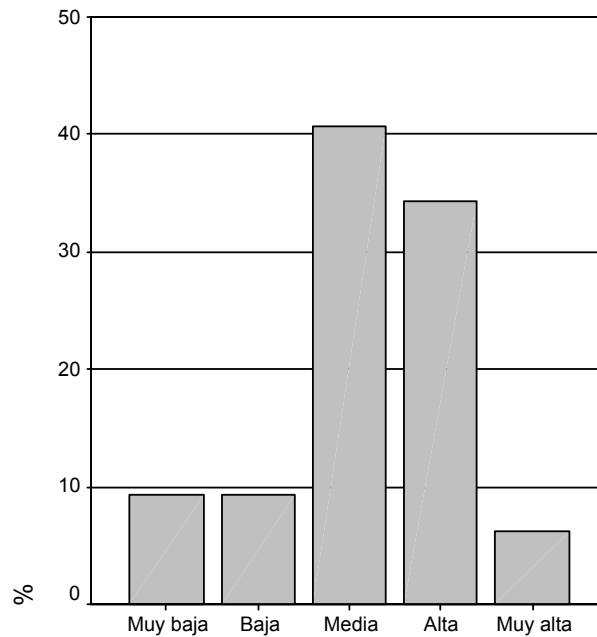
Este indicador se refiere a la cantidad y variedad de interrelaciones que se pueden producir dentro de la empresa, así como su relación con su entorno competitivo. Las empresas difieren en su grado de complejidad en función de las actividades que realizan, su tamaño y sectores en que intervienen.

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-alta.

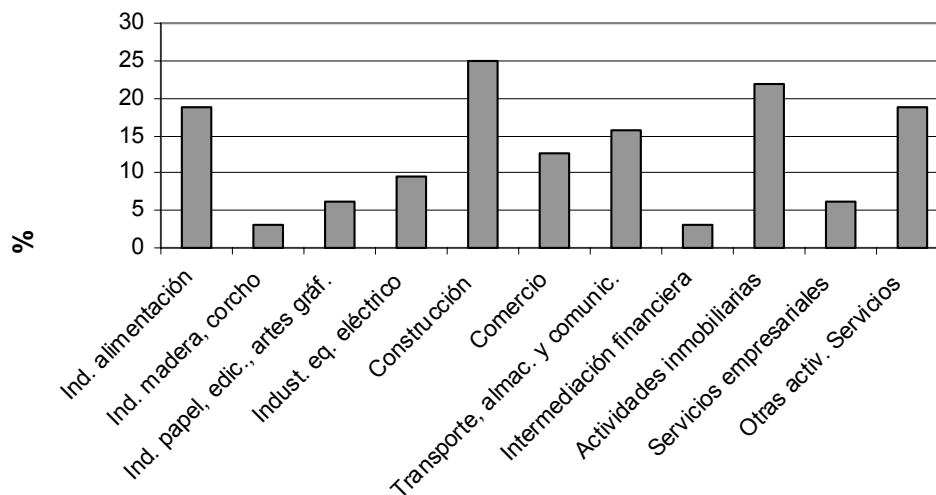
Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Gráfico 8: Complejidad de la Empresa



Existe un cierto grado de diversificación en las empresas. La media es una participación en 1,4 sectores. El 28% de las empresas están en los sectores de construcción o inmobiliario.

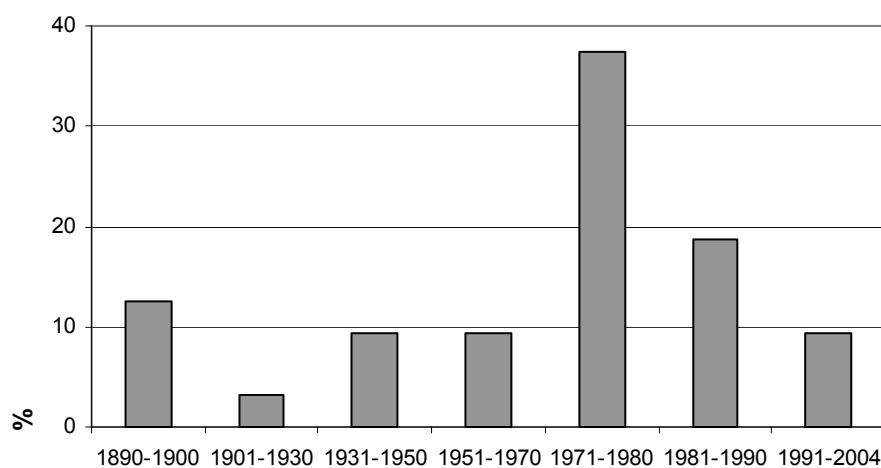
Gráfico 9: Distribución de las empresas por sectores



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Existen distintas antigüedades de las empresas. Así, un 25% de las empresas tienen una antigüedad elevada (anteriores a 1932). Un 12,5% fueron creadas en la década que va de 1963 a 1972, mientras que la mayoría de las empresas (un 47%) fueron creadas entre 1972 y 1982. Un 16% de las empresas son posteriores a 1983.

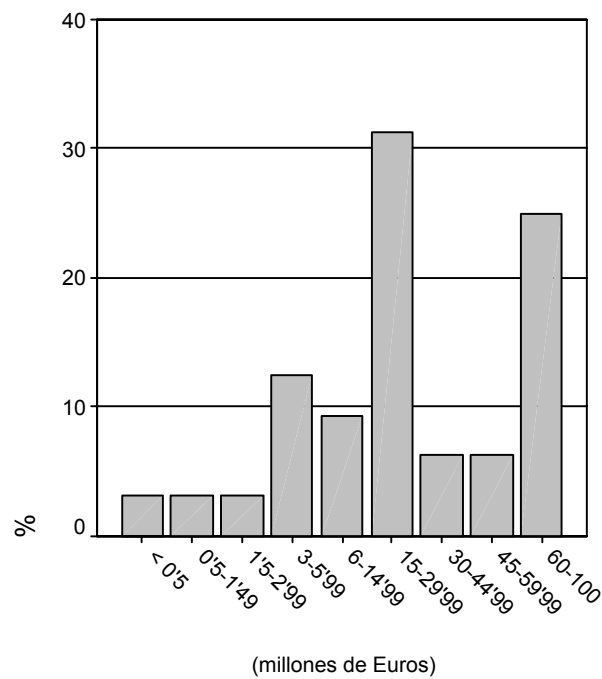
Gráfico 10: Año de fundación



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Existen también diferencias importantes en la cifra de facturación. Un 22% de ellas facturan menos de 6 millones de Euros anualmente, mientras que el grueso de las mismas (53%) se encuentra en la franja comprendida entre los 6 y los 60 millones de Euros. Un 25% de las empresas tienen una facturación superior a 60 millones de Euros anuales.

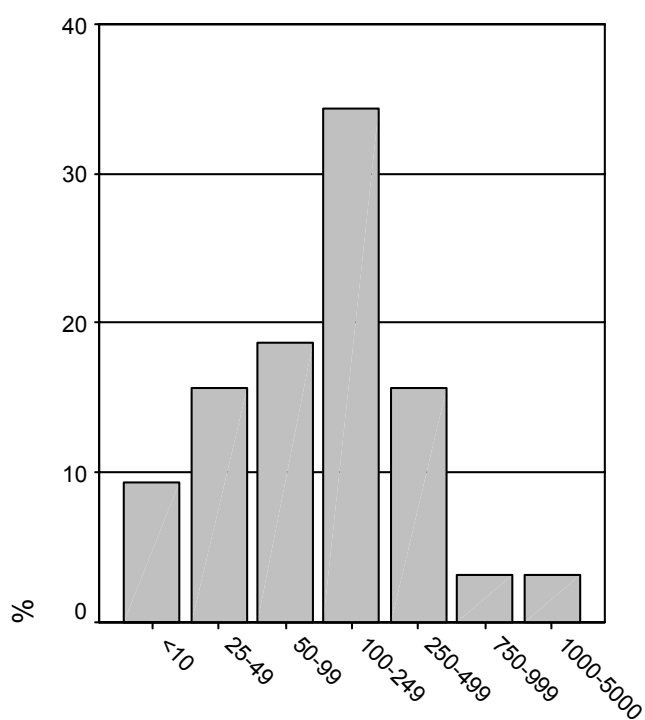
Gráfico 11: Facturación total



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Respecto al número de empleados, el 9% son microempresas (menos de diez empleados), el 16% pequeñas (entre once y cincuenta empleados), el 53% medianas (entre cincuenta y uno y doscientos cincuenta empleados) y un 22% grandes empresas (más de doscientos cincuenta empleados).

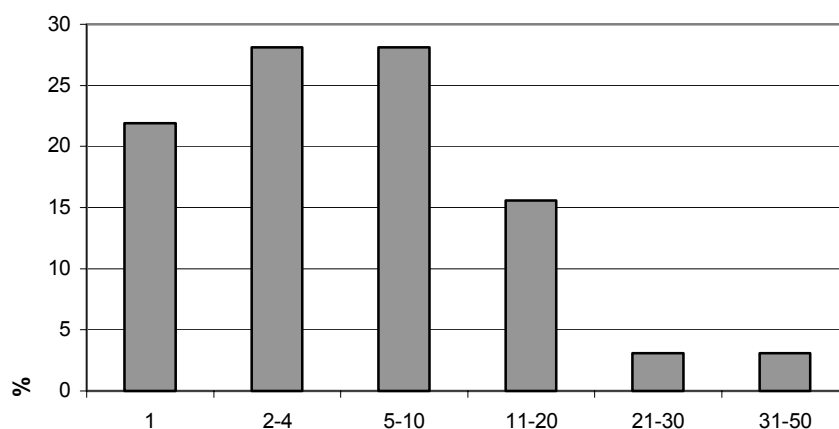
Gráfico 12: Número de empleados



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Respecto al número de centros de trabajo, únicamente el 21% de las empresas tienen un único centro de trabajo, mientras que en el 22% de los casos las empresas tienen más de diez centros de trabajo.

Gráfico 13: Número de centros de trabajo

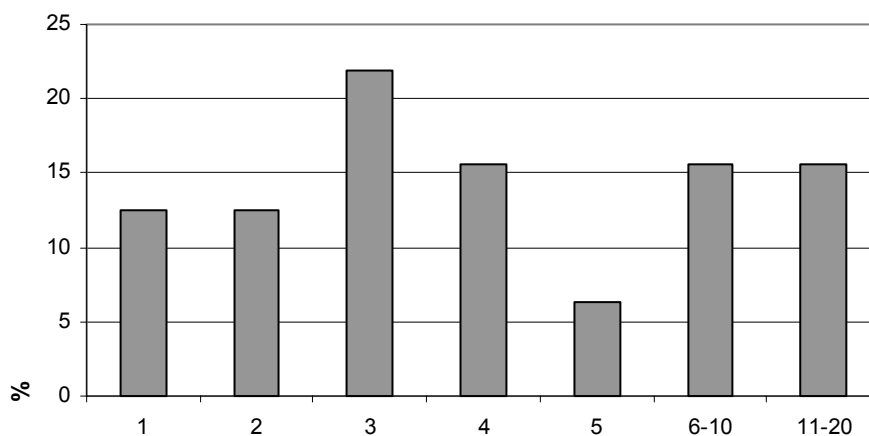


La mayoría de las empresas tienen un ámbito de actividad relativamente restringido. Solo el 19% de los casos tienen alguna persona empleada fuera de España.

Buena parte de las empresas pueden considerarse grupos, en el sentido de operar con distintas empresas. Así, solo el 12% de los casos opera con una única empresa, mientras que el 50% lo hace con dos, tres o cuatro empresas. En el 37% de los casos el grupo está formado por más de cinco empresas.

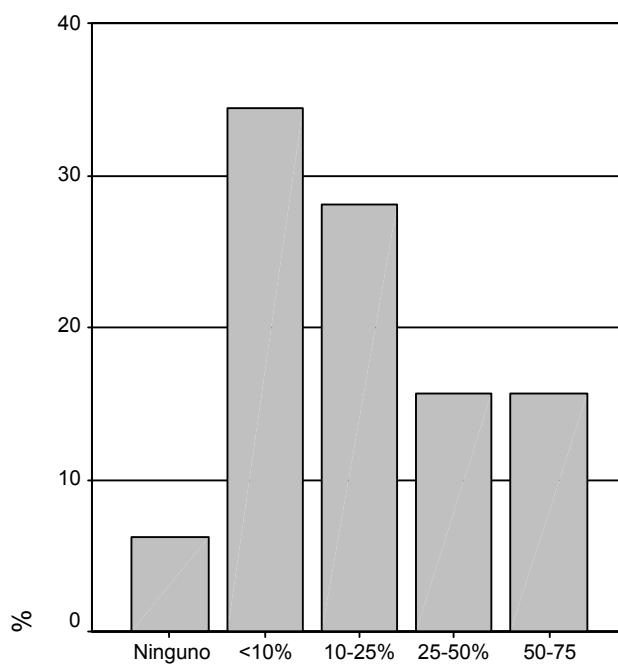
Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

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 un 31% de los casos el porcentaje de titulados universitarios es superior al 25% de la plantilla.

Gráfico 15: Porcentaje de Titulados Universitarios



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

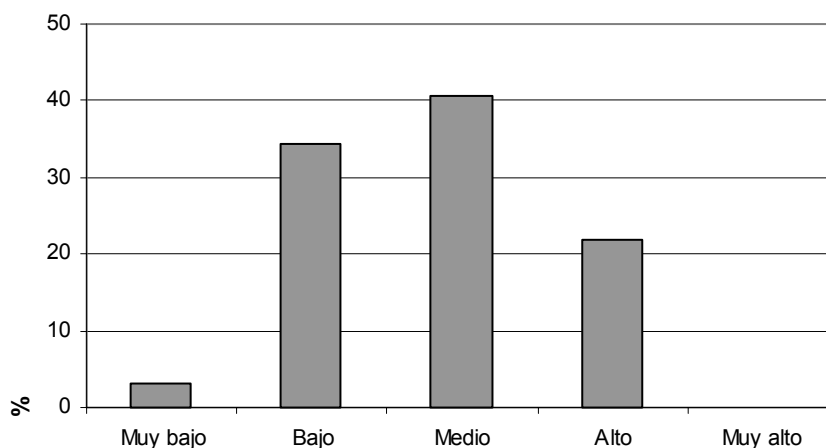
2.3. Desarrollo de la Estructura

El desarrollo de la estructura de relaciones familia empresa es algo superior (11%) al de la base de datos de referencia (FBK-Database). 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 cómo se distribuye este indicador en las empresas estudiadas. La media del grupo está entre desarrollo bajo y desarrollo medio. No hay una sola empresa con un nivel de desarrollo de la estructura de relaciones familia-empresa muy alto.

Gráfico 16: Desarrollo de la Estructura

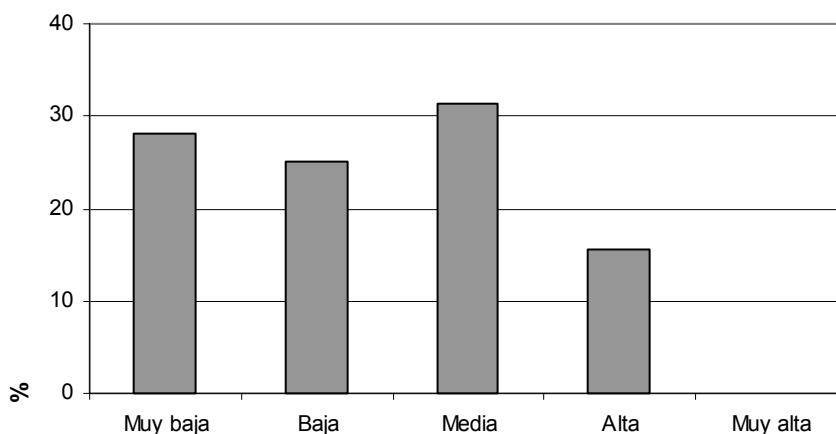


Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

2.3.1. Institucionalización

Esta dimensión recoge en qué medida se han creado espacios diferenciados entre sí para dar lugar a que la influencia de la familia sea eficaz y la funcionalidad de estos órganos elevada. Como se puede observar en el siguiente gráfico, más de la mitad de las empresas analizadas tienen un nivel de institucionalización bajo o muy bajo. Ninguna de ellas está muy institucionalizada.

Gráfico 17: Institucionalización



2.3.1.1. Existencia de Órganos de Gobierno

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

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

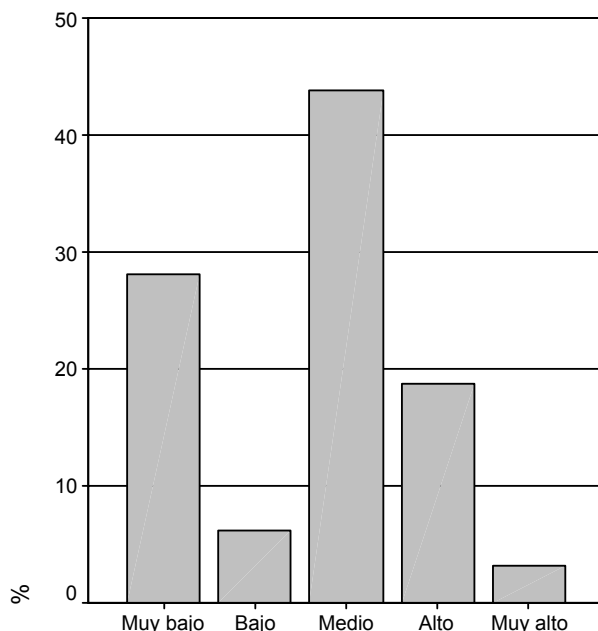
Un grado de institucionalización bajo supone que las relaciones entre familia y empresa se realizan de manera directa, con un funcionamiento “ad-hoc”, es decir, no reglamentado, sin

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

agrupar los tipos de interrelación por niveles. Un alto índice de institucionalización significa un funcionamiento orgánico de las relaciones, creando niveles de responsabilidad específicos.

En el siguiente gráfico se representa la distribución de este indicador entre los casos estudiados y como puede apreciarse en un 35% de los casos el nivel de institucionalización es bajo o muy bajo, mientras que en el 45% de los casos el nivel es medio. En el 22% de los casos el nivel es alto o muy alto.

Gráfico 18: Existencia de órganos de gobierno



La siguiente tabla permite profundizar en esta dimensión de gestión. Como puede observarse, el 81% de las empresas tiene consejo de administración, y más de la mitad posee comité de dirección, mientras que sólo un 28% de ellas tiene consejo de familia y sólo en un 22% de los casos tiene protocolo.

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Existencia de órganos de gobierno	%
Consejo de Familia	28
Consejo de Administración	81
Comité de Dirección	53
Protocolo	22
<i>Base: 32 EF</i>	

2.3.1.2. Funcionalidad del Consejo de Familia

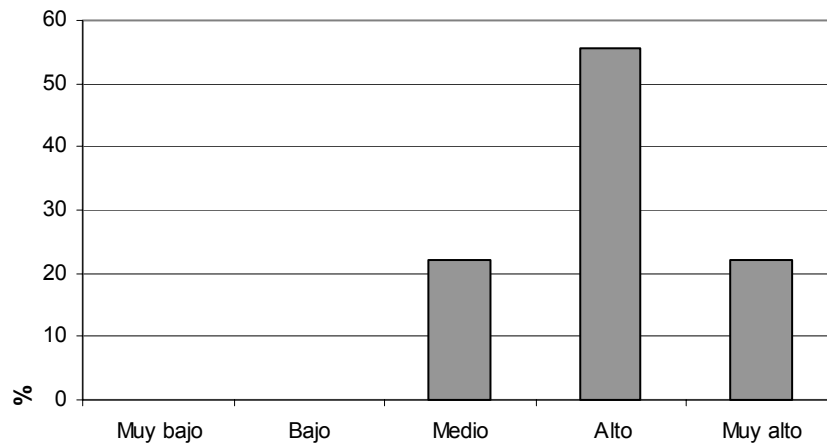
La función del consejo de familia es el mantenimiento y/o desarrollo de una identidad como familia empresaria, la construcción de sistemas de cohesión, la legitimación de roles, la definición de límites en los ámbitos de decisión y actuación, el establecimiento de reglas, la construcción de la estructura 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 cumple una función importante. Es decir, en los casos en los que existen consejo de familia, estos tienen tendencia a jugar un papel positivo.

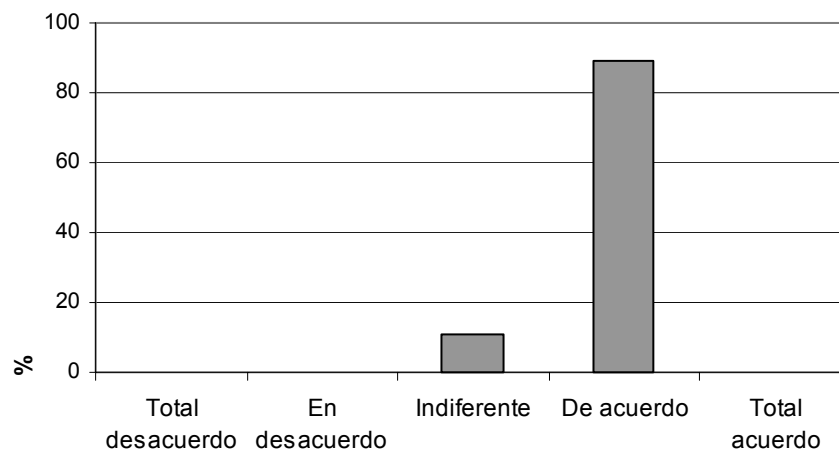
Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Gráfico 19: Funcionalidad Consejo de Familia



Cuando es la familia, y no el sistema experto quién tiene que definir si el consejo de familia es útil, solo el 11% de los casos se muestra indiferente. También es destacable que en ningún caso la valoración de este órgano sea la máxima.

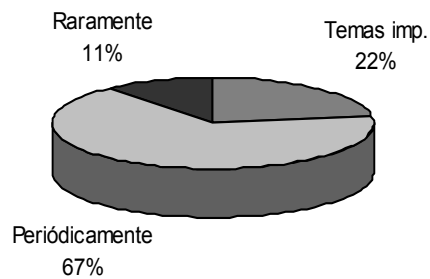
Gráfico 20: El Consejo de Familia es un instrumento útil



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

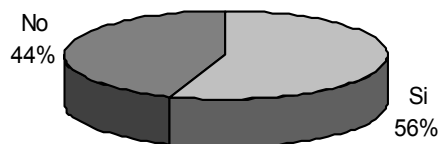
De los consejos de familia existentes, el 67% se reúne periódicamente, mientras que en el 22% lo hacen cuando existen temas importantes. Es destacable que los consejos de familia que son valorados como poco útiles son también aquellos que raramente se reúnen.

Gráfico 21: Regularidad en las reuniones del Consejo de Familia



Un indicador del funcionamiento del consejo de familia es el grado de conocimiento de la cuenta de explotación de la empresa. En el 44 % de los casos el consejo de familia no conoce los resultados económicos de su compañía.

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



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

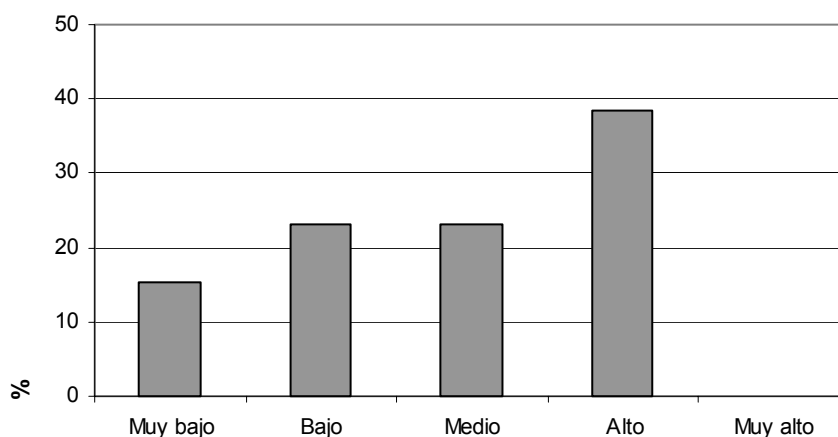
2.3.1.3. Funcionalidad del Consejo de Administración

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

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

En el siguiente gráfico se resume la distribución de este indicador, entre las empresas que disponen del órgano (26):

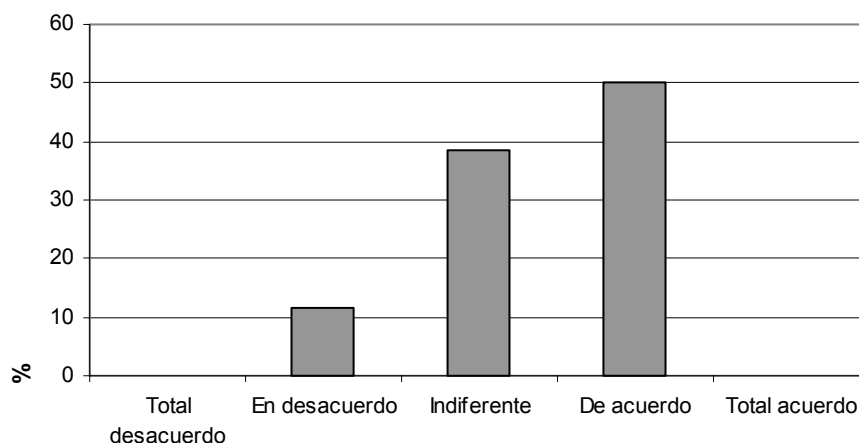
Gráfico 23: Funcionalidad del Consejo de Administración



La valoración que los empresarios hacen del consejo de administración es positiva. Así, en el 50% de los casos el consejo de administración cree que este órgano está aportando valor a la compañía y solo en un 11 % de los casos no se cree que esto sea así. Ello implica que los consejos aportan valor a la empresa, aunque su funcionamiento diste del que sería deseable.

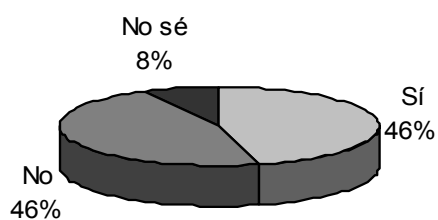
Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Gráfico 24: El Consejo de Administración es un instrumento útil



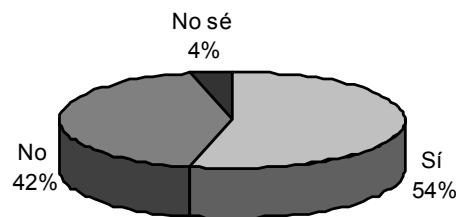
Ejemplos de funcionamientos deficientes pueden estar en que solo en el 46% de los casos el consejo se convoca con una orden del día previo (gráfico 25) o que solo en el 54% de los casos se levanten actas de las decisiones a las que este órgano ha llegado.

Gráfico 25: Convocatoria con el orden del día



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Gráfico 26: Se levantan actas



Al contrario de lo que sucede con el Consejo de Familia, existe un gran número de consejos de administración (81% de los casos), pero su funcionalidad es notablemente menor.

2.3.1.4. Funcionalidad del Comité de Dirección

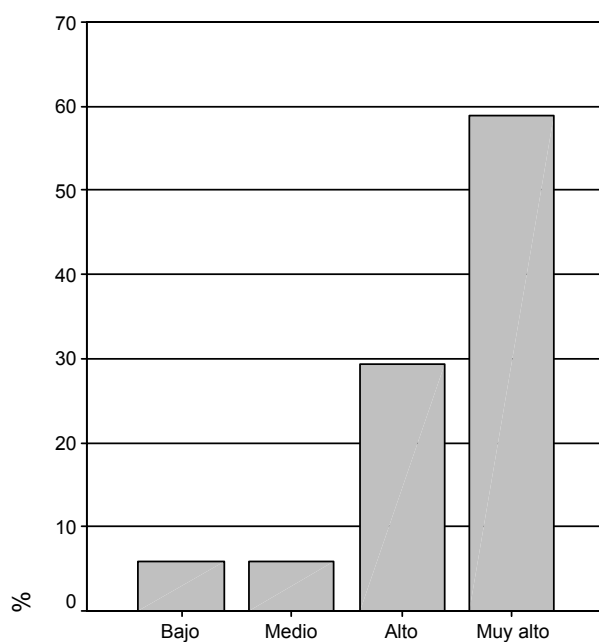
La función del comité de dirección es la integración de las decisiones de la alta dirección de la empresa. Existen tres niveles en las atribuciones de un comité: información, deliberación y decisión.

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

Como puede observarse en el cuadro 27, los comités de dirección funcionan bien, aunque solo existen en el 53% de los casos.

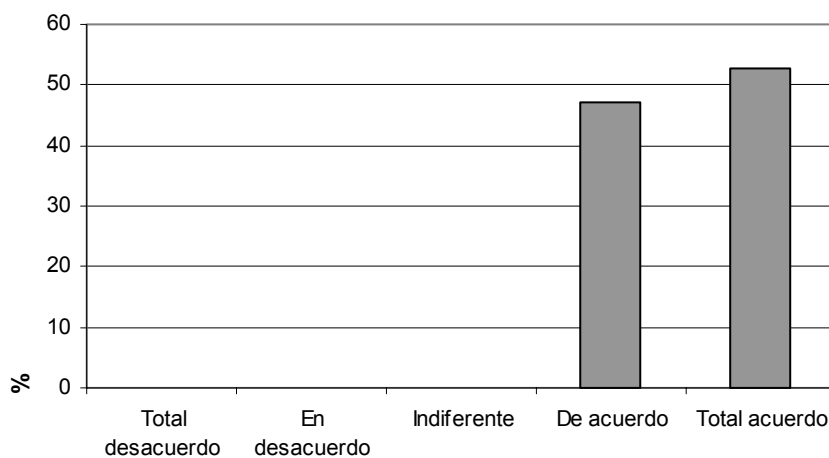
Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Gráfico 27: Funcionalidad del Comité de Dirección



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

Gráfico 28: El Comité de Dirección es un instrumento útil

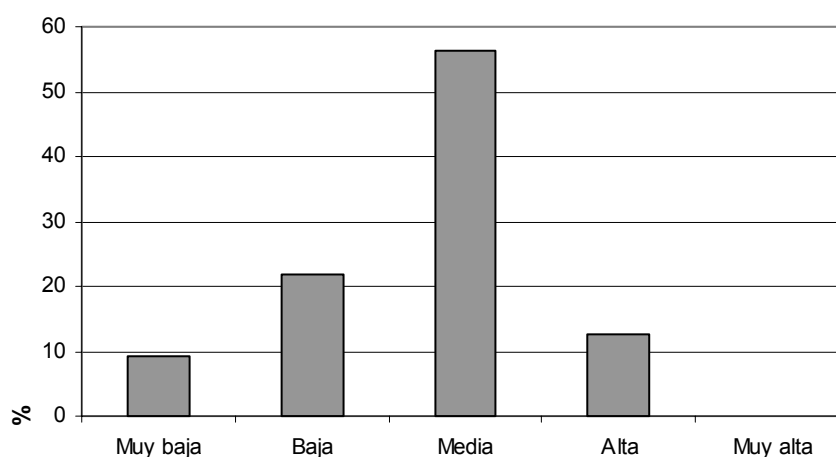


Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

2.3.2. Diferenciación Familia-Empresa

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

Gráfico 29: Diferenciación Familia-Empresa



2.3.2.1. Diferenciación Laboral

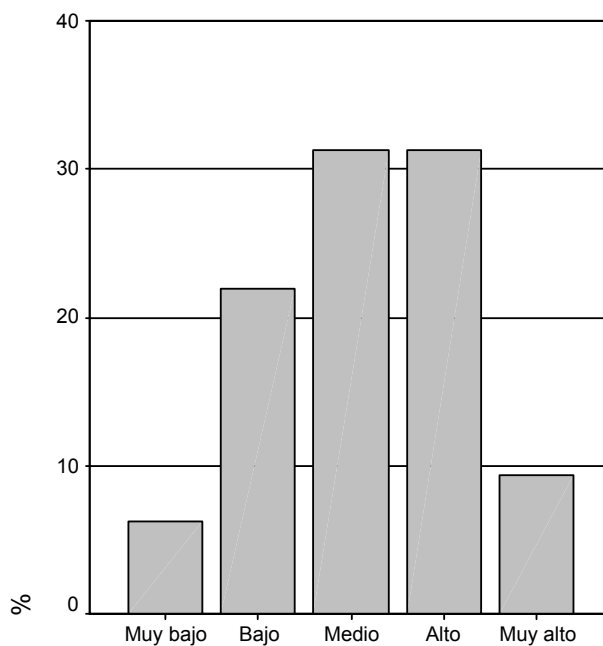
La empresa y la familia son diferentes porque sus miembros desempeñan funciones distintas en un sistema y en otro. Varían también los niveles de pertenencia de cada persona (en la familia la pertenencia es estable, mientras que la pertenencia en la empresa puede ser temporal), en el tipo de relaciones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

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 Asturiana de la Empresa Familiar

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

Gráfico 30: Diferenciación Laboral



Algunos aspectos permiten ilustrar esta situación. Así, por ejemplo, la alta dirección solo es igualmente accesible a familiares y a no familiares en el 50% de los casos.

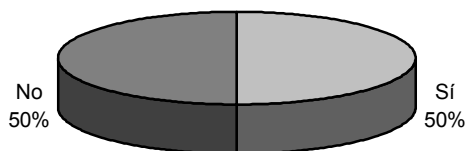
Gráfico 31: Igualdad en el acceso a la alta dirección para familiares/no familiares



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

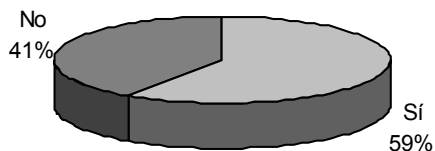
Algo similar ocurre con el criterio de fijación de salarios. Solo en el 50% de los casos a los familiares se les retribuye con el mismo criterio con el que se retribuye a los no familiares. En el caso de que los salarios fueran superiores a los de mercado, el exceso de retribución correspondería a un reparto de excedentes, lo que matizaría la gran austeridad en el reparto de dividendos (ver apartado 2.3.2.2.).

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



Es de destacar que en el 59% de los casos el criterio de remuneración para los miembros de la familia es el de igualdad generacional. Es decir de forma clara puede observarse la aplicación de criterios de familia a espacios que son puramente de empresa. Una empresa con una alta diferenciación entre familia y empresa utilizará criterios de mérito y no criterios de igualdad familiar.

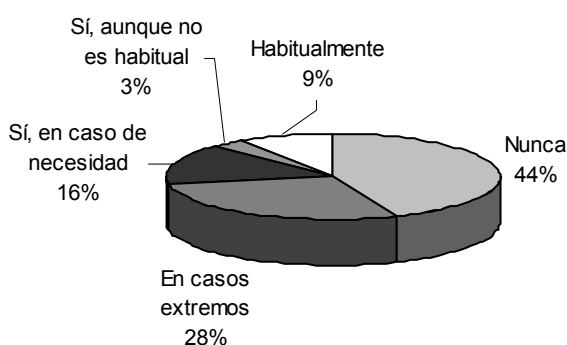
Gráfico 33: Igualdad en el criterio de remuneración de los familiares



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Por el contrario, si parece existir una clara diferenciación entre los fondos de la empresa y los de la familia dado que en el 72% de los casos nunca o solo en casos extremos se pueden utilizar los fondos de la empresa para temas de familia.

Gráfico 34: Utilización de fondos para fines particulares



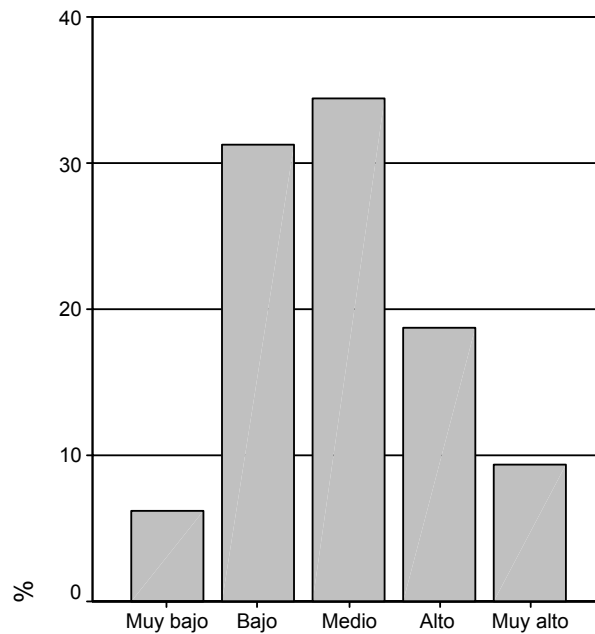
2.3.2.2. Reconocimiento de la Propiedad

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:

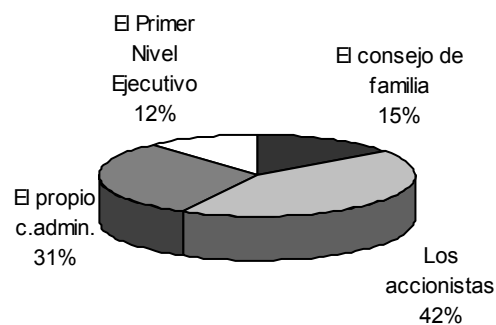
Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

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 57% de los casos. Ello hace que en el 43% restante sea el primer ejecutivo quién nombra al consejo o es este el que se autonombra. Estos casos indican escaso respeto hacia el papel del accionista.

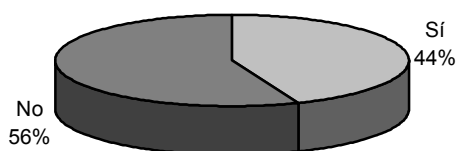
Gráfico 36: Nombramiento de los miembros del consejo



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

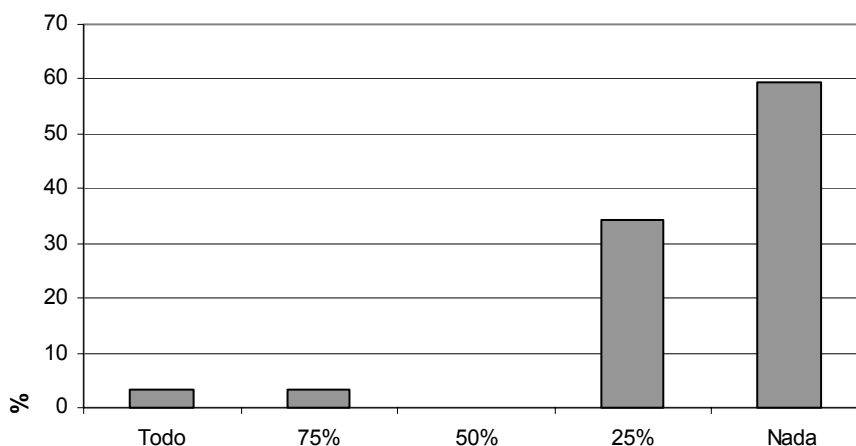
Igualmente solo en el 44% de los casos se convoca a la junta general para tomar decisiones, lo que indica que, en el resto de casos, este órgano es una formalidad o un requisito legal, pero no funcional.

Gráfico 37: Junta General de Accionistas se reúne



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

Gráfico 38: Porcentaje del beneficio que se reparte anualmente



Es de destacar la alta correlación² existente entre no-reparto de dividendos y remuneración salarial a los miembros de la familia con criterios distintos a los de profesionalidad. Ello indica

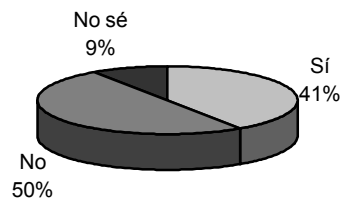
² (r = 0.556)

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

un bajo reconocimiento del propietario dado que no se reparten dividendos, pero sí se asignan salarios desproporcionados con el desempeño del familiar que trabaja.

El nivel de liquidez de las acciones es bastante bajo. Solo en un 41% de los casos existe algún tipo de mecanismo que permita que un socio venda acciones.

Gráfico 39: Existen mecanismos pactados para vender acciones



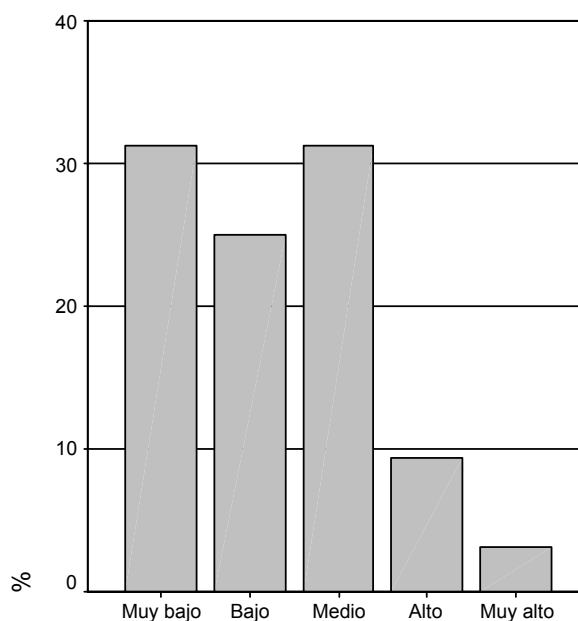
2.3.2.3. Legitimación de la Exigencia

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:

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

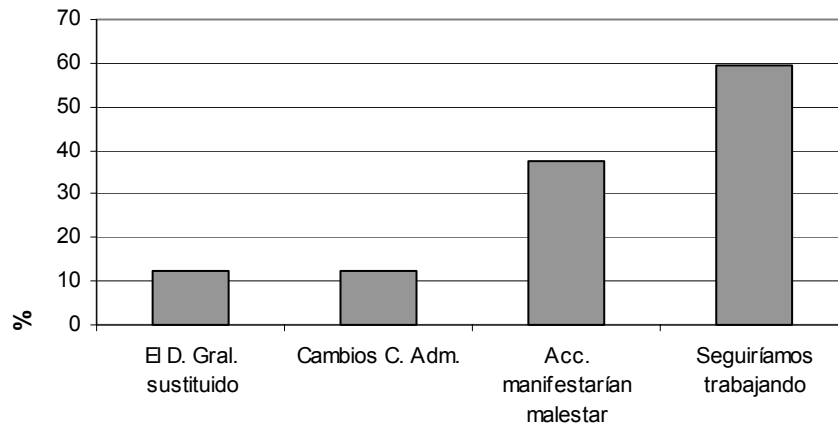
Gráfico 40: Legitimación de la exigencia



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 13% de los casos el director general sería sustituido. Ello implica que en el 87% de los casos, el primer ejecutivo lo seguirá siendo independientemente del desempeño que realice. Ello indica, lógicamente, un bajo nivel de exigencia.

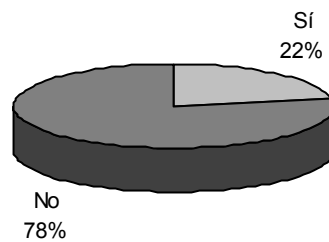
Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

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



Esta baja exigencia hacia el director general se plasma en el hecho de que solo en el 22% de los casos en alguna ocasión se haya conversado sobre si el director general está cumpliendo bien su función. Ello sugiere que, en buena parte, de las empresas familiares estudiadas es probable que el desempeño del primer ejecutivo sea un tema que no pueda ser hablado.

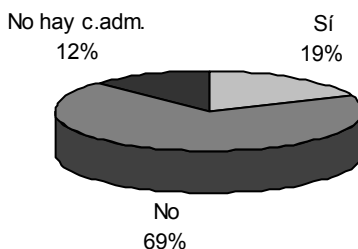
Gráfico 42: Hablado sobre el desempeño del director general



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

La situación del consejo de administración es relativamente similar. Así, en el 87% 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

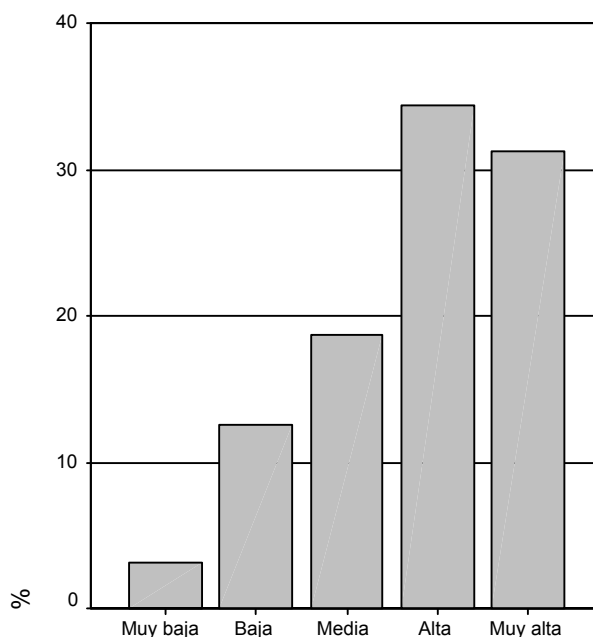


2.3.3. Prácticas de Gestión

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 Asturiana de la Empresa Familiar

Gráfico 44: Prácticas de Gestión



2.3.3.1. Profesionalidad de las Prácticas de Gestión

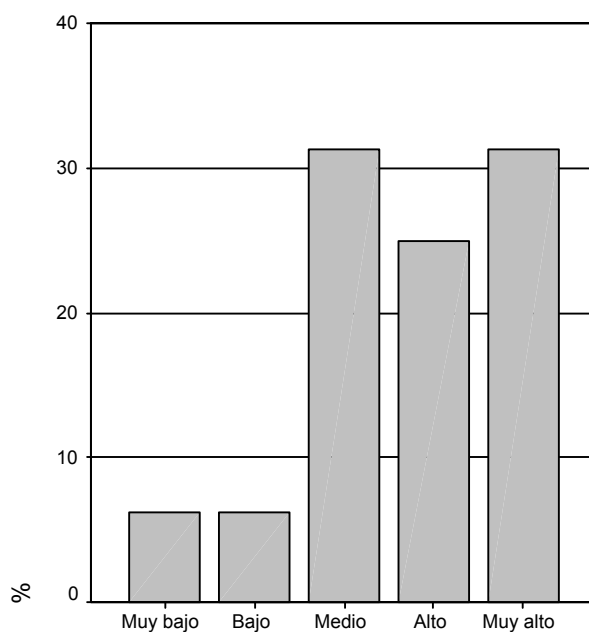
La utilización de prácticas profesionales permite el mejor aprovechamiento de las capacidades de los gestores, dado que se establecen códigos de interacción conocidos por todos. Ello permite poder incorporar con relativa facilidad personas valiosas del exterior si esta utiliza prácticas conocidas por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

El gráfico siguiente resume los resultados obtenidos en este análisis:

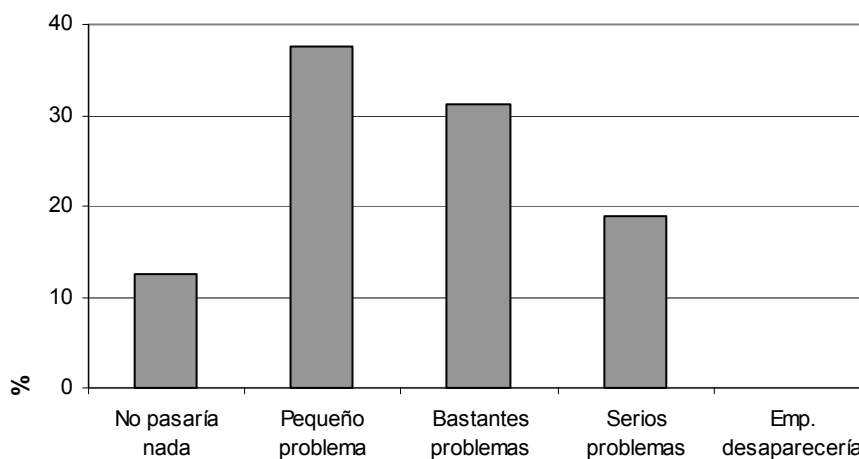
Gráfico 45: Profesionalidad de las prácticas de gestión



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

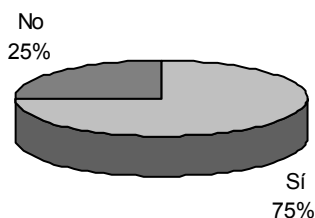
Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

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



Entre los equipos de las distintas empresas parece existir calidad suficiente para que algún directivo asuma la dirección general en el plazo de un año, en el 75% de los casos.

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



Esto se ve conformado por la alta valoración que los encuestados tienen de sus equipos directivos. Así, en el 75% 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 56% de los casos existe la opinión de que algún miembro del equipo directivo tiene altos niveles de reconocimiento dentro del sector (gráfico 49).

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Gráfico 48: Evaluación del equipo directivo vs. la competencia

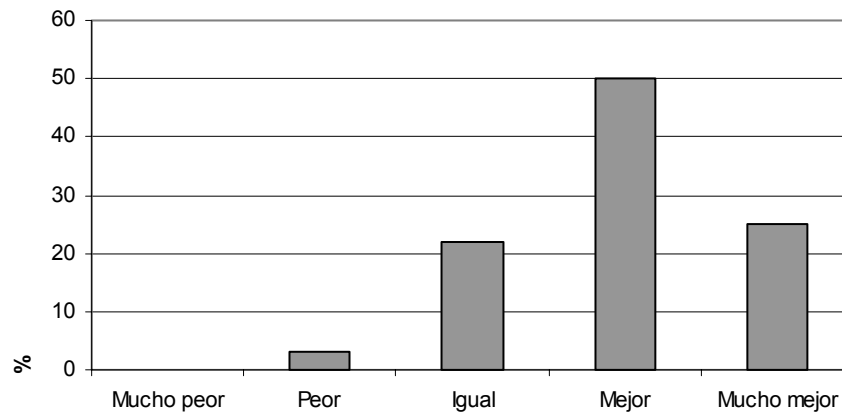
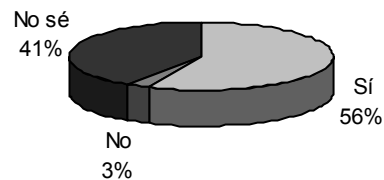


Gráfico 49: Reconocimiento directivos dentro del sector



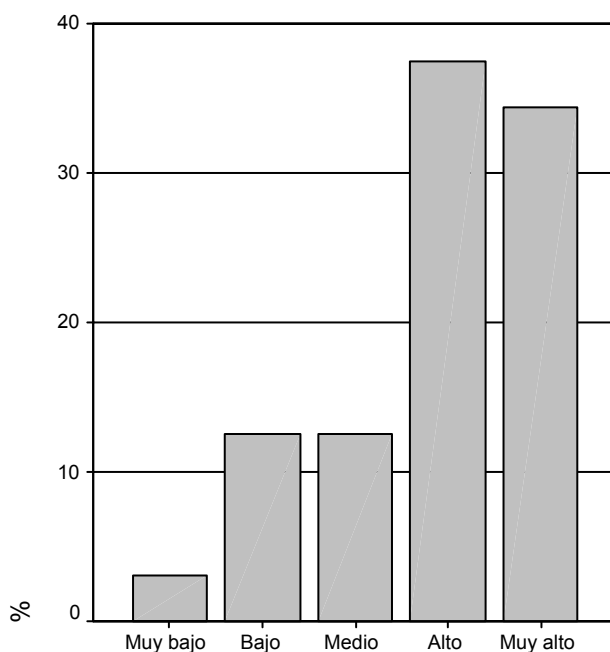
2.3.3.2. Estructuración de la Información

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 Asturiana de la Empresa Familiar

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 56% de los casos (gráfico 51), mientras que la existencia de un documento con objetivos y planes para el año se realiza en el 66% de los casos (gráfico 52). Paralelamente la contabilidad analítica está muy desarrollada (casi un 90% de los casos utilizan la contabilidad analítica, gráfico 53). Certificaciones de calidad existen en el 81% de los casos (gráfico 54). Todo ello parece apuntar la existencia de elevada preparación y ordenación de acciones futuras.

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Gráfico 51: Presupuesto anual

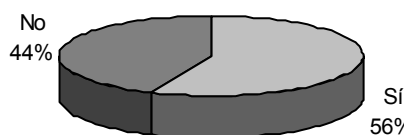


Gráfico 52: Documento con objetivos y planes

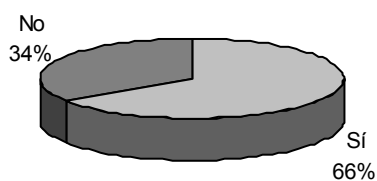
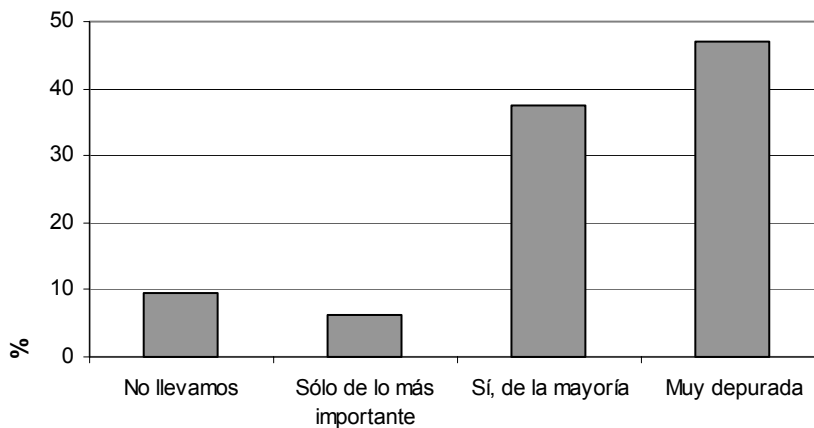
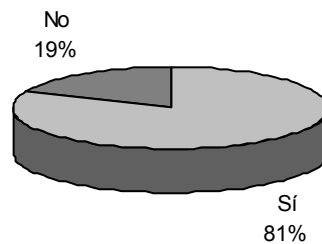


Gráfico 53: Contabilidad analítica



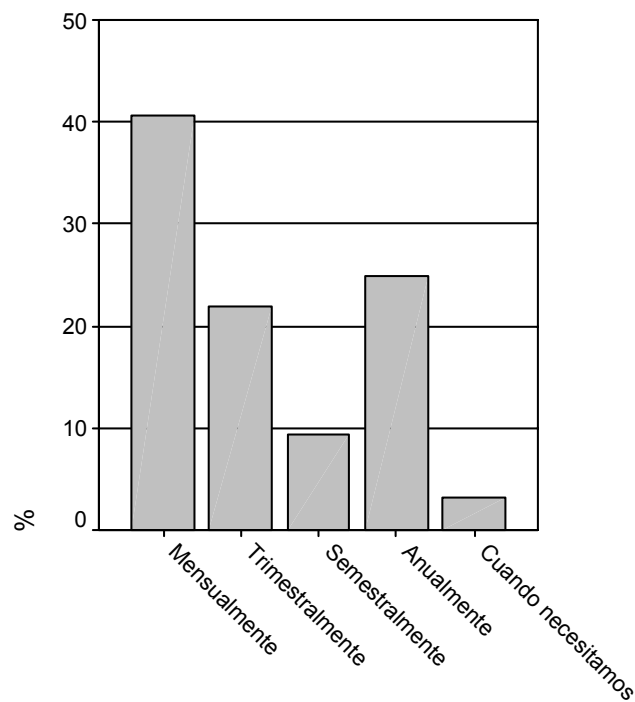
Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Gráfico 54: Certificación de calidad



Es destacable que en casi el 60% 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 Asturiana de la Empresa Familiar

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

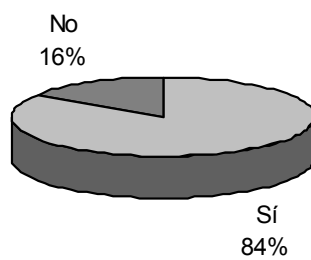
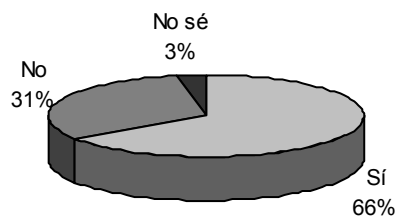


Gráfico 57: Conocimiento del margen de cliente

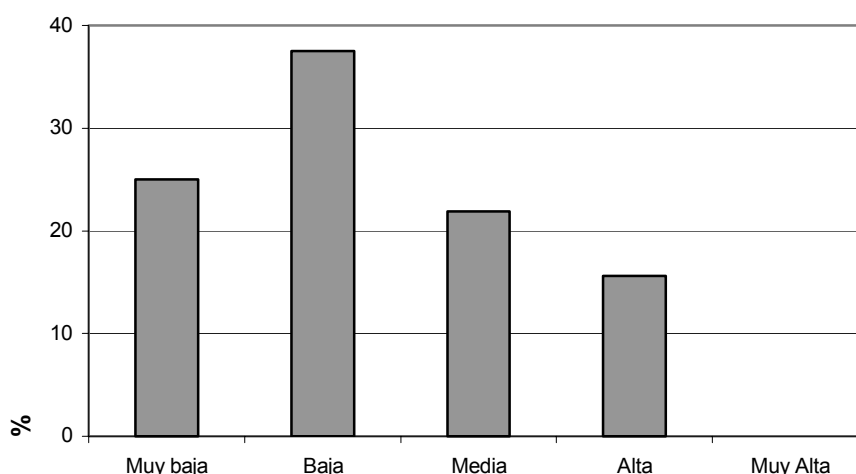


Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

2.3.4. Comunicación

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

Gráfico 58: Comunicación



2.3.4.1. Comunicación y Manejo de las Diferencias

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

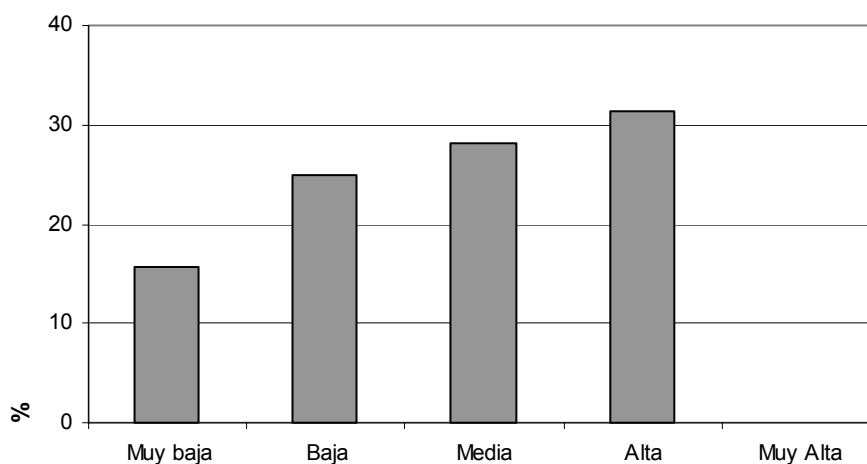
Una valoración elevada en este apartado supone flexibilidad de la estructura y capacidad de ésta para absorber diferencias. Una baja puntuación implica debilidad y rigidez. La capacidad para manejar correctamente las diferencias entre los miembros de la familia permite que esta se apoye en las competencias distintivas de sus distintos miembros, mientras que una baja

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

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

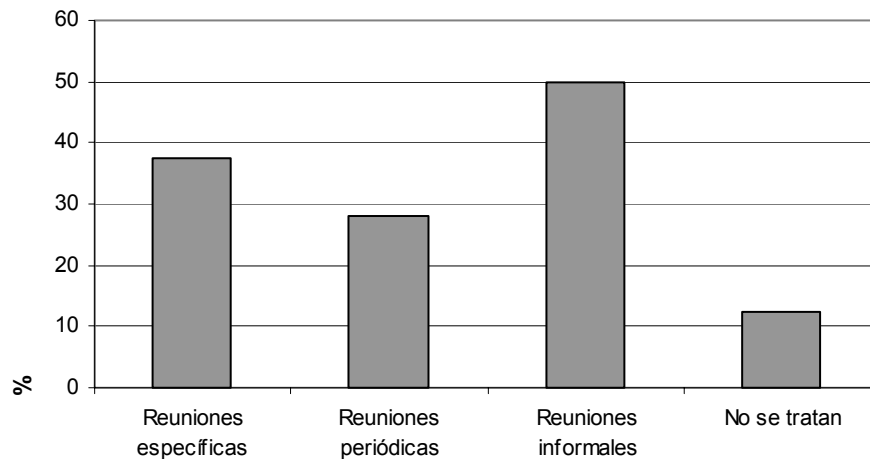


Varios aspectos permiten ayudar a valorar dicha situación. En una empresa lo normal es que los distintos actores que intervienen en ella tengan puntos de vista diferentes. Dichos puntos de vista deben tener un tratamiento adecuado para que estas se plasmen en un aumento de la calidad de las decisiones.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

Es destacable que solo en el 28% de los casos exista algún tipo de reunión periódica que permita tratar las diferencias entre los distintos miembros de la familia.

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

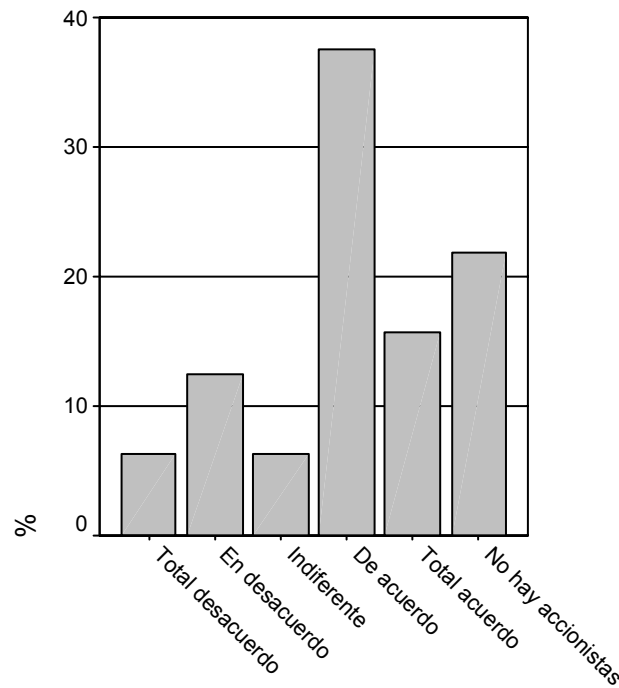
Gráfico 60: Tratamiento puntos de vista diferentes



Una situación que ayuda a valorar la comunicación en la empresa familiar, es la facilidad con que cualquier accionista que no trabaje en la empresa pueda discrepar abiertamente de temas relacionados con la misma. Aunque en el 37% de los casos todos los accionistas trabajan en la empresa, existe un cierto grado de libertad para que dichos accionistas puedan discrepar de la línea de gestión de la empresa. En el 25% de los casos, los accionistas parecen tener suficiente derecho a expresar libremente sus opiniones.

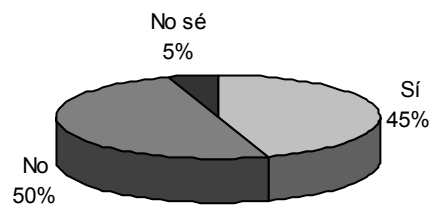
Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Gráfico 61: Accionistas que no trabajan pueden discrepar



En los casos en los que hay accionistas que no trabajan en la empresa, solo en el 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



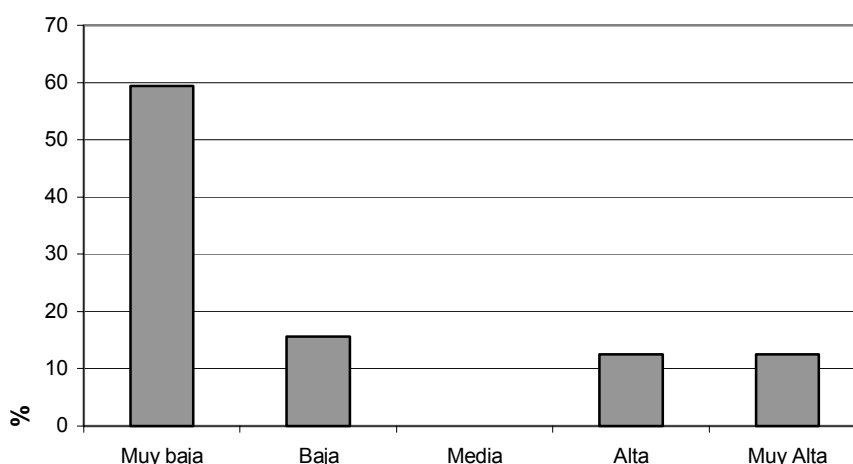
Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

2.3.4.2. Explicitación de las Reglas

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

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

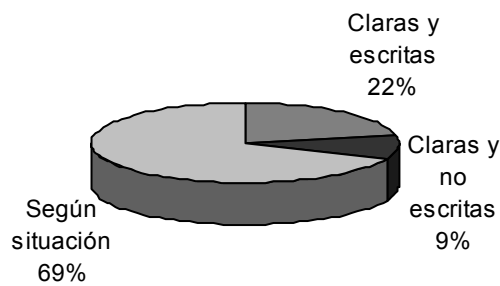
Gráfico 63: Explicitación de las Reglas



Algunos ejemplos permiten ilustrar esta escasa valoración. Como puede observarse, no existen criterios claros sobre la incorporación de familiares a la empresa. Esta situación sólo parece estar clara en el 31% de los casos, ya sea porque existen normas escritas al respecto (22%), ya sea porque, pese a no estar escritas, sí están claras. En cambio, en el 69% de las empresas se decide según cada situación.

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Gráfico 64: Normas sobre incorporación laboral de familiares



Esta ausencia de normas claras es también patente en lo relativo a la fijación de salarios para los miembros de la familia (solo existen en el 22% de los casos, gráfico 65) o en lo relativo al reparto de dividendos (solo existen normas en el 25% de los casos, gráfico 66):

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

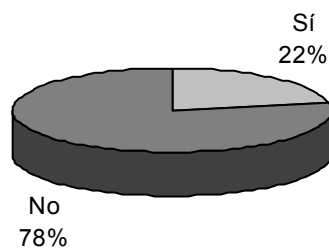
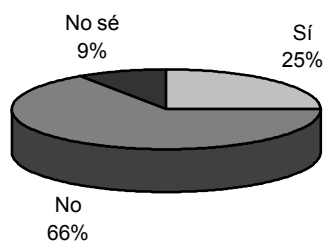


Gráfico 66: Normas sobre reparto de dividendos

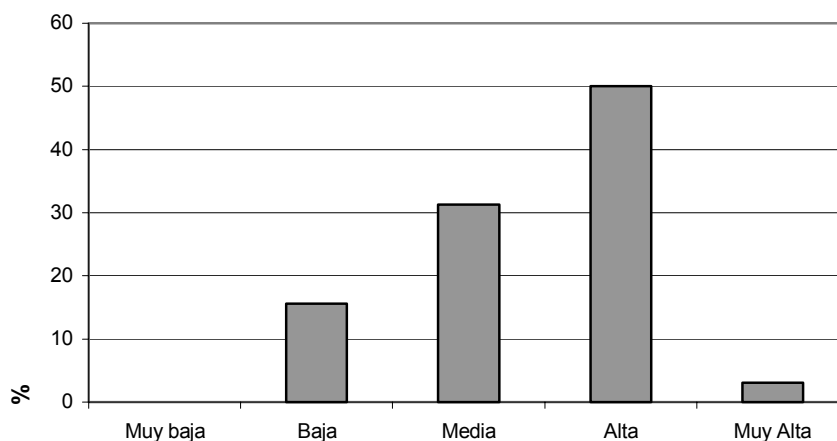


Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

2.3.5. Capacidad para la Continuidad

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

Gráfico 67: Capacidad para la Continuidad



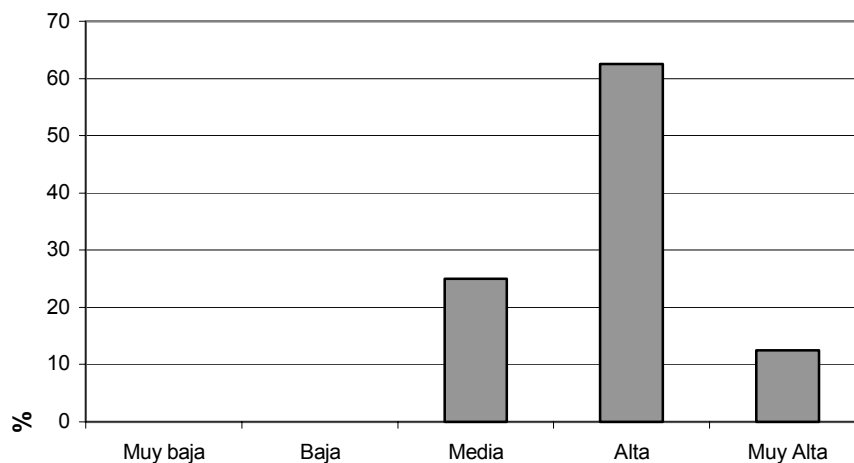
2.3.5.1. Capacidad Emprendedora

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 Asturiana de la Empresa Familiar

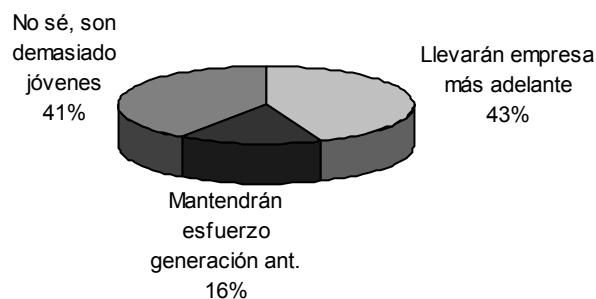
El gráfico que sigue representa los resultados obtenidos en el análisis:

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 43% de las empresas cree que la generación entrante llevará a la empresa más adelante que la generación actual.

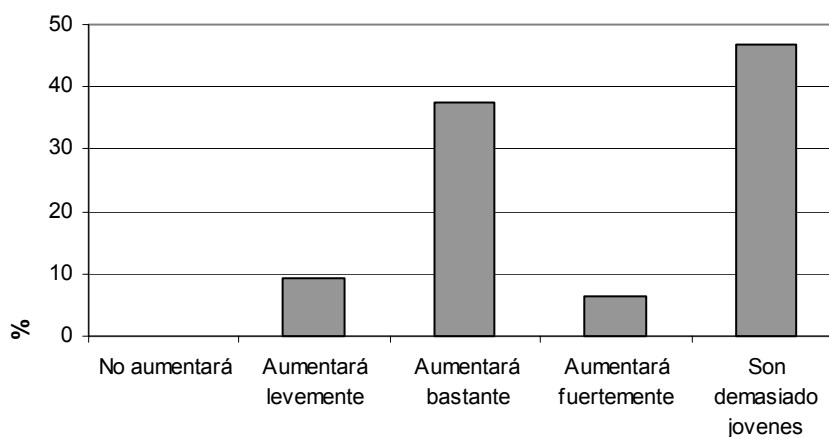
Gráfico 69: Cómo ven a la generación entrante



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

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

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



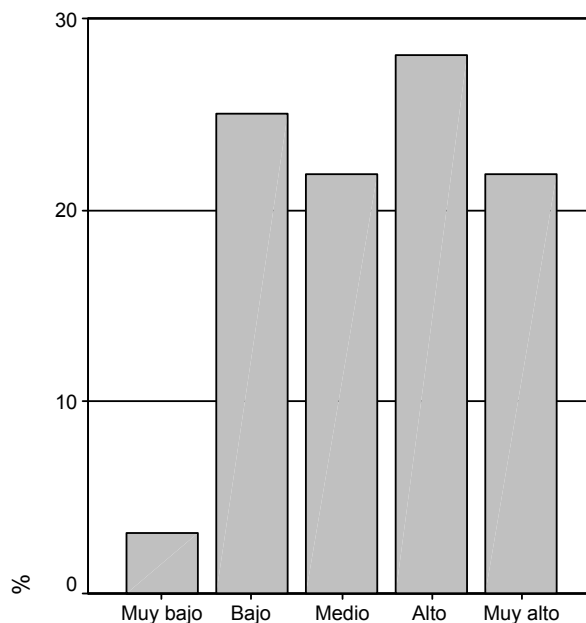
2.3.5.2. No dependencia del Top (Primer Ejecutivo)

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 Asturiana de la Empresa Familiar

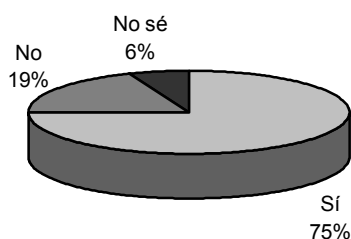
Gráfico 71: No dependencia del Top



Estos resultados se apoyan en distintos indicadores. En el siguiente gráfico se puede ver que en un 75% de las empresas el primer ejecutivo puede ausentarse un mes sin que afecte al buen funcionamiento de la compañía. En el 19% 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 Asturiana de la Empresa Familiar

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



Ya quedó patente en el apartado 2.3.3.1. la opinión generalizada en los encuestados de que, en general, las empresas podrían continuar sin el primer ejecutivo, si este abandonara la compañía. Esta opinión se ve refrendada con otra relativa a que en el 75% de los casos existen en la organización personas que podrían sustituir al director general en el plazo de un año. En cambio en el 25% restante se requeriría más tiempo o quizá no exista posibilidad de sustitución (ver cuadro 47).

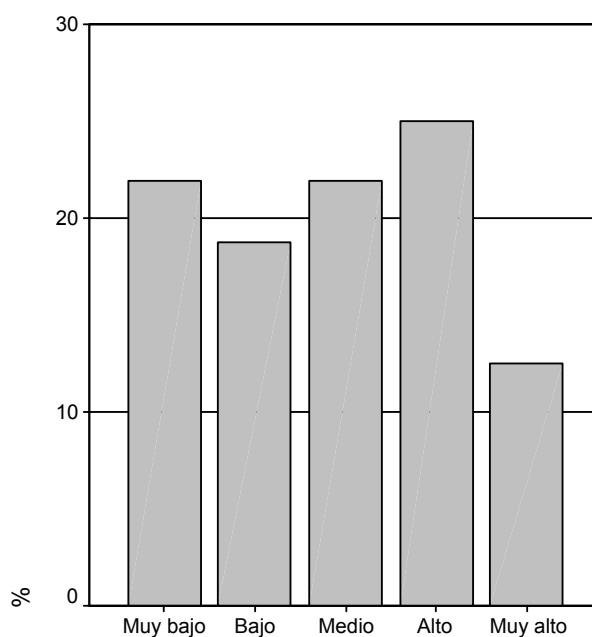
2.3.5.3. Preparación de la Sucesión

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 Asturiana de la Empresa Familiar

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

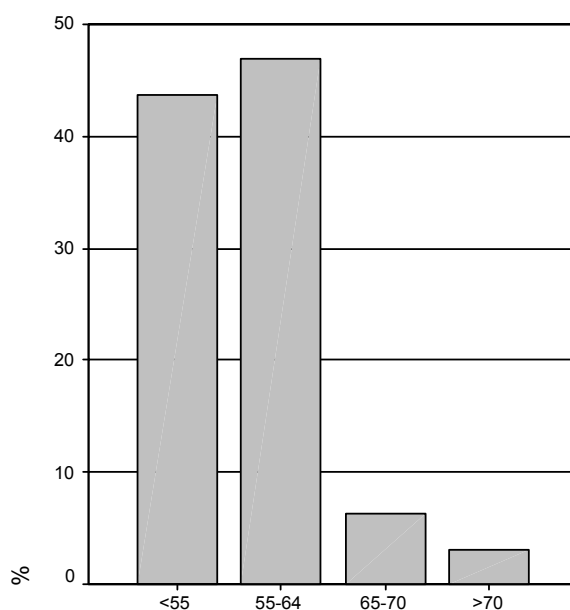
Gráfico 73: Preparación de la Sucesión



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Existen diversos indicadores que fundamentan esta clasificación. Así, la edad del máximo ejecutivo de la empresa define la urgencia de la preparación de la sucesión generacional en la empresa familiar. Sería realmente urgente tratar este tema sólo en el 9% de los casos donde el primer ejecutivo tiene más de 64 años.

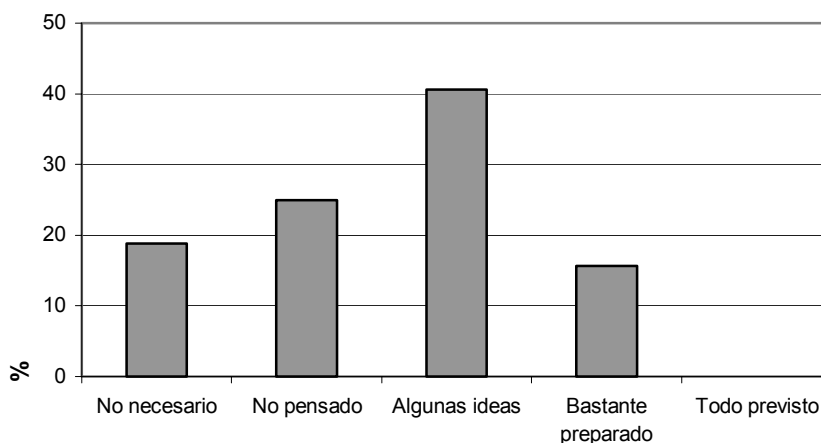
Gráfico 74: Edad del máximo ejecutivo



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 44% de los casos, no se ha tratado este tema, ya sea porque no es necesario (19%) o por otras razones (25%). Del 56% restante en que sí se ha tratado, no se ha hecho en profundidad, ya que el 41% de las empresas contestan que solamente se tienen algunas ideas.

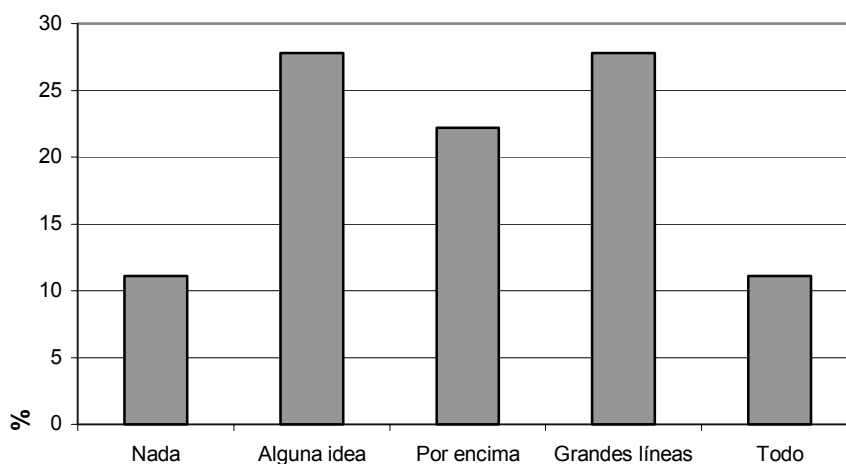
Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Gráfico 75: Nivel de planificación de la sucesión



En el 56% de los casos en que se ha planificado la transmisión, la generación entrante ha sido escasamente informada en el 62% de los casos, dado que la generación entrante no sabe nada, tiene “alguna idea” o lo sabe solo “por encima”. En el 38% está informada a “grandes líneas”, aunque solo “sabe todo” en el 10% de los casos

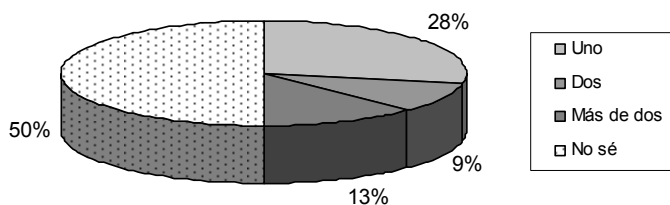
Gráfico 76: La generación entrante conoce cómo se ha planificado la transmisión



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

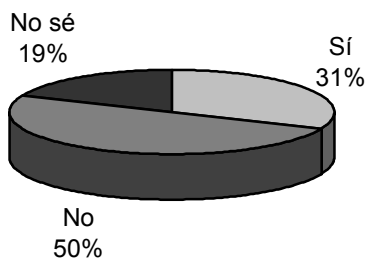
Respecto a la dirección general, existe una previsión de que la gestión de la empresa recaiga en una única persona en un 28% de los casos, mientras que la dirección estará ocupada por 2 personas o por más de dos personas en el 9% y 13 % de los casos. Si se calcula el porcentaje de los casos en los que la familia sabe la respuesta, nos encontramos que en el 43% de los casos está previsto que la gerencia sea compartida.

Gráfico 77: Cuántos directores habrá en el futuro



En cuanto a la planificación fiscal de la sucesión, sorprende que esta solo se haya preparado en un 31% de los casos.

Gráfico 78: Planificación fiscal de la sucesión



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

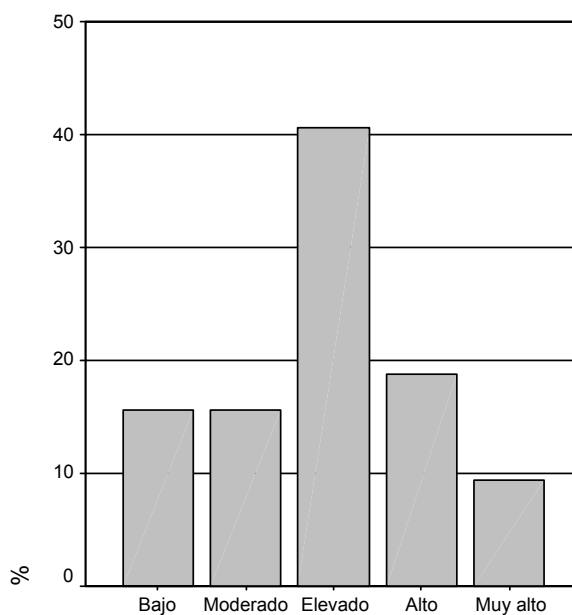
2.4. Riesgo Estructural

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.

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

Gráfico 79: Riesgo Estructural



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

3. Síntesis y conclusiones

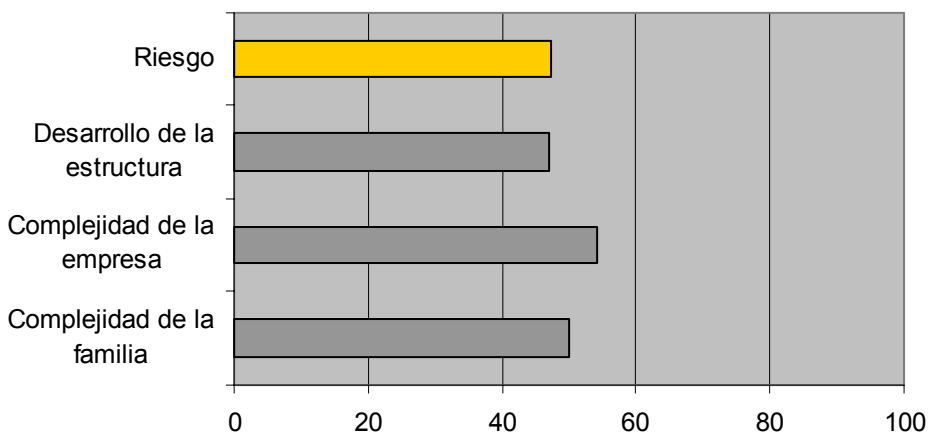
3.1. Riesgo

El nivel medio de riesgo del colectivo estudiado es elevado, tanto en términos absolutos (47 sobre 100) como en términos relativos, al tener un riesgo superior (+26%) respecto a la media de FBK Database.

Ello es debido a la combinación de tres grandes factores:

- a) El nivel de complejidad de la familia es medio (50 sobre 100).
- b) El nivel de complejidad de la empresa también es medio (54 sobre 100).
- c) El nivel de desarrollo de la estructura es claramente insuficiente para los niveles de complejidad existentes (47 sobre 100).

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



Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

El 28% 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 41% 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.

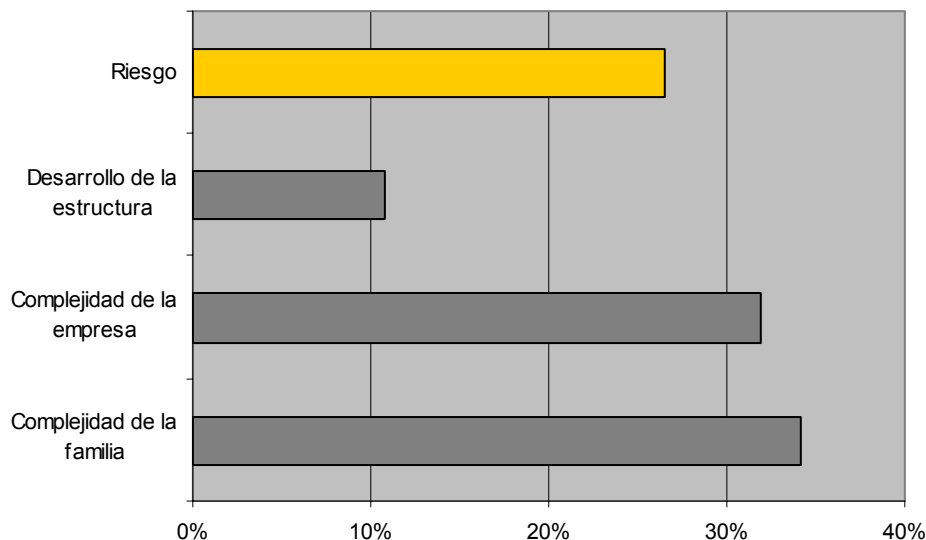
El 16% de las empresas tiene un riesgo moderado. Ello implica que tienen un nivel de estabilidad aceptable, pero puede ser reducido hasta niveles de riesgo bajo. Estas empresas no sólo es bueno que trabajen para reducir su riesgo sino que es igualmente importante que vayan adaptando su estructura a los aumentos de complejidad que se vayan produciendo.

Solamente el 16% 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.

El nivel de riesgo de las empresas de la Asociación Asturiana es superior (+26%) al de la base de datos de referencia (FBK-Database). El desarrollo de la estructura es superior al de FBK-Database (+11%), pero en cambio tanto la complejidad de las familias como de las empresas son notablemente superiores (+34% y + 32% respectivamente). Esto hace que la estructura, pese a estar más desarrollada, sea insuficiente.

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Gráfico 81: Diagnóstico Comparativo Asociación Asturiana (vs.) FBK-Database



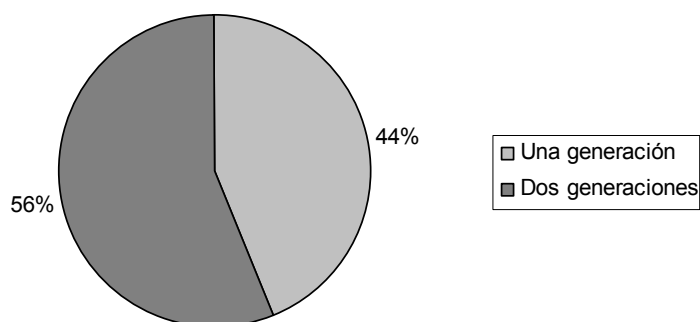
3.2. Complejidad Familia

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 no sólo es elevado (14 accionistas), sino que esta propiedad se encuentra repartida entre dos generaciones en el 56% de los casos. A esta situación habría que añadir el incremento de complejidad que el próximo tránsito generacional aportará, dado que aumentará en un 79% el número medio de accionistas.

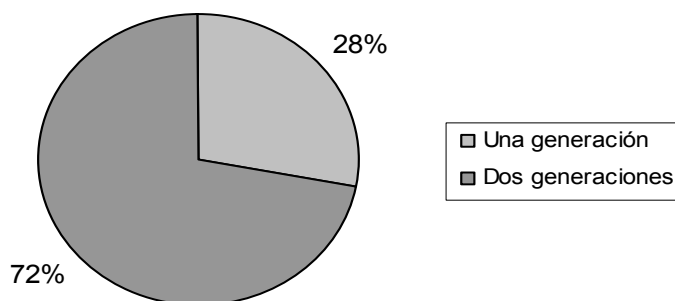
Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Gráfico 82: N° de generaciones que conviven como accionistas



El número medio de miembros de la familia que están trabajando es también elevado (4,4). Existe entre ellos un alto grado de convivencia intergeneracional. Así en el 72 % de los casos hay dos generaciones trabajando conjuntamente.

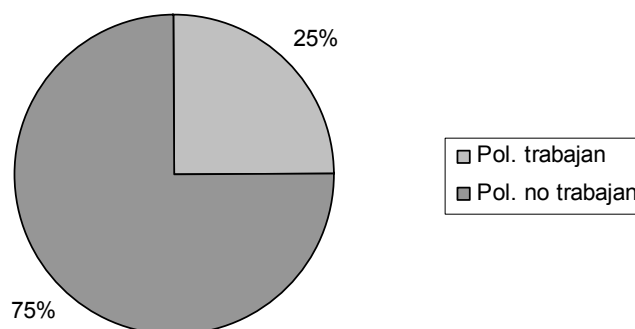
Gráfico 83: N° de generaciones que conviven trabajando en la empresa



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

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Gráfico 84: Convivencia de familiares directos y políticos trabajando



3.3. Complejidad Empresa

La complejidad media de las empresas excede a la media de FBK-Database. Hay aspectos que tienden a mantener limitada la complejidad de la misma como es el bajo nivel de internacionalización de las empresas o su escaso nivel de diversificación.

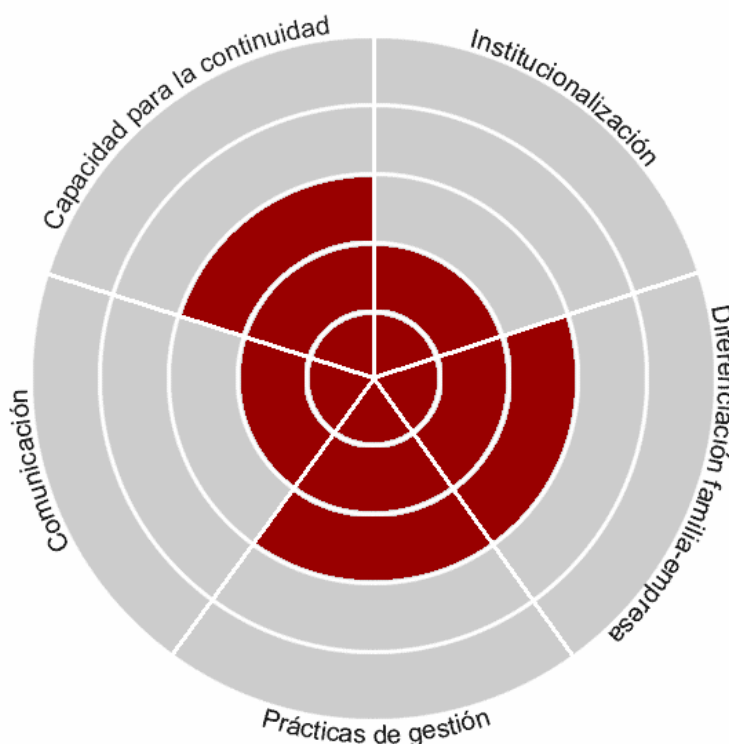
Por el contrario, hay factores que contribuyen a aumentar la complejidad de las empresas como son, hasta cierto punto, la dimensión (un 25% facturan más de 60 millones de €, aunque un 22% facturan menos de 6 millones de €), el elevado número de centros de trabajo (el número medio de centros de trabajo es de 7,9) o el elevado número de empresas que integran los grupos empresariales (6 empresas de media)

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 Asturiana de la Empresa Familiar

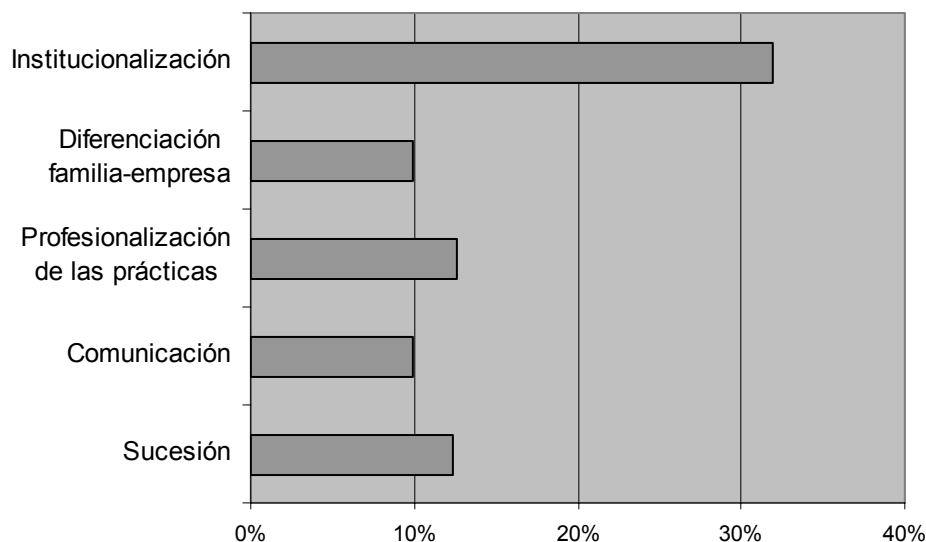
Gráfico 85: Desarrollo de las cinco dimensiones de la estructura (escala 1-5)



El nivel de desarrollo institucional es notablemente superior al de la base de datos (32%), mientras que en el resto de dimensiones, el nivel de desarrollo es solo ligeramente superior.

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

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



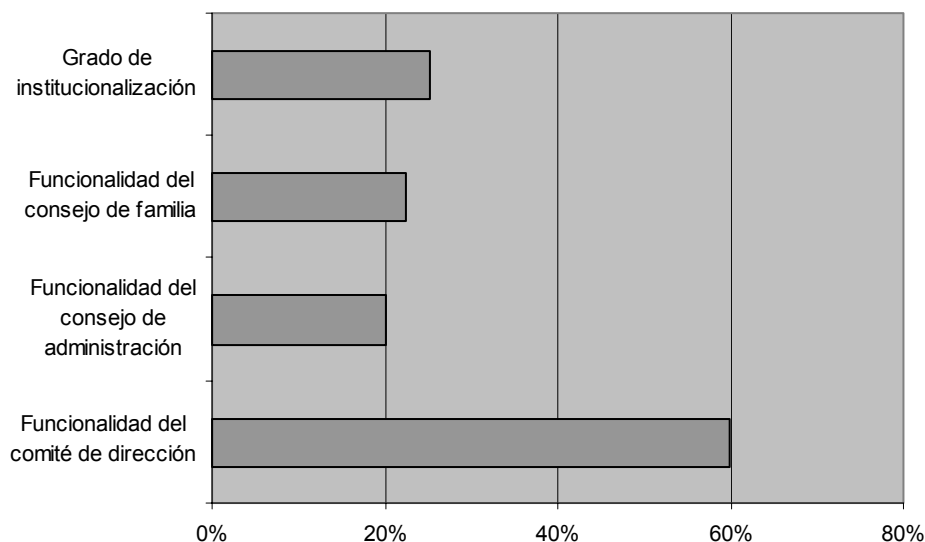
3.4.1. Institucionalización

El nivel de presencia de órganos de gobierno es notablemente superior al de FBK-Database (+25%), así como la funcionalidad del consejo de familia (+23%). 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 superior (+20%). En donde destacan las empresas estudiadas es en la funcionalidad de comité de dirección, al ser esta un 60% 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 existen únicamente en el 28% 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 53% de los casos.

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Gráfico 87: Institucionalización, diferencias entre AAEF y FBK-Database



El número de protocolos existente es relativamente alto (22% frente al 11% de FBK-Database). Los protocolos parecen regular preferentemente algunos aspectos sobre otros³. Así, 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 como entre tenencia de protocolo y no-existencia de diferencias entre los criterios salariales de empleados pertenecientes y no pertenecientes a la familia.

3

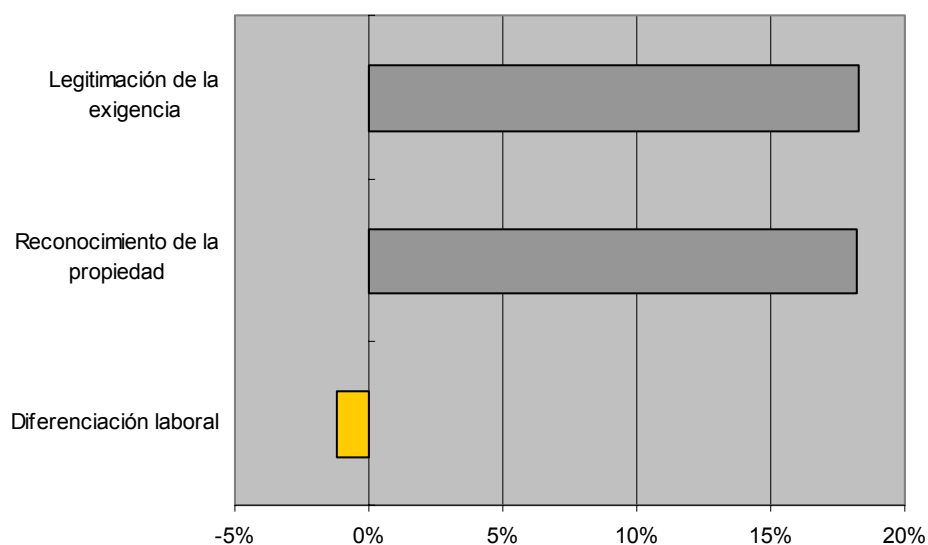
	Correlación con protocolo
Normas de acceso de familiares a la empresa	0,756 **
Exigencia de experiencia previa	0,608 **
Norma salarios de familiares que trabajan	0,451 **
Criterio igualdad en salarios fam y no fam	0,378 *
Igualdad con no fam. en acceso a alta dirección	-0,378 *
Norma sobre reparto dividendos	no sig
Igualdad salario por generación	no sig

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

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.

Gráfico 88: Diferenciación Familia-Empresa, AAEF vs. FBK-Database



Las empresas pertenecientes a la AAEF tiene mayores niveles de legitimación de la exigencia (+18%) 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 elevados niveles de complejidad familiar existentes.

También es mayor el reconocimiento de la posición de los accionistas (+18%), 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 62% de los casos hay accionistas que no trabajan en las empresas y dado el elevado número de accionistas existentes.

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Por otro lado sorprende que la diferenciación laboral entre familia y empresa sea levemente inferior a la de FBK-Database (-1%). Es decir, los criterios de pertenencia a la familia tienen un peso excesivo, tanto en las decisiones de acceso de los miembros de la familia a la empresa como en su promoción.

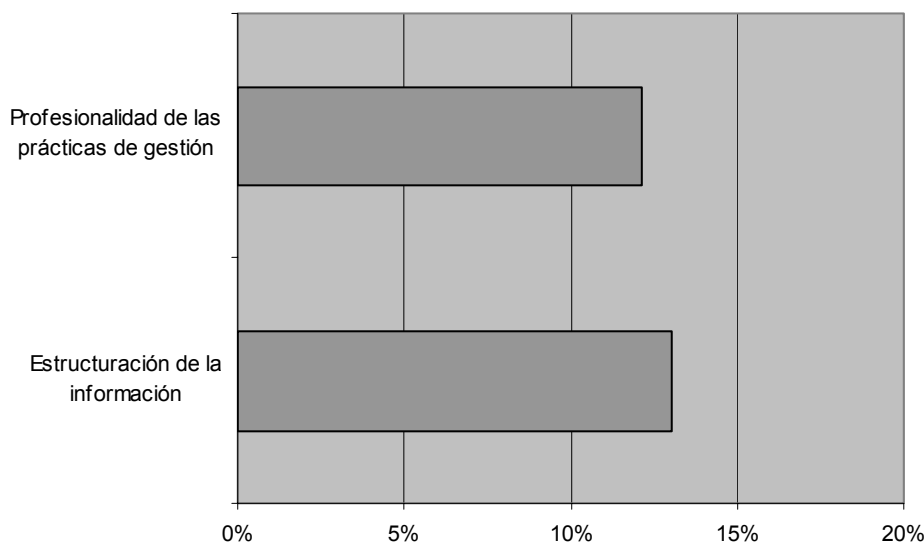
3.4.3. Prácticas de gestión

Las prácticas de gestión están algo más desarrolladas que la base de datos de referencia. El nivel de profesionalización de las mismas es mayor (+12%) así como el nivel de estructuración de la información (+13%). 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 69% 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 89: Prácticas de Gestión, diferencias entre AAEF y FBK-Database



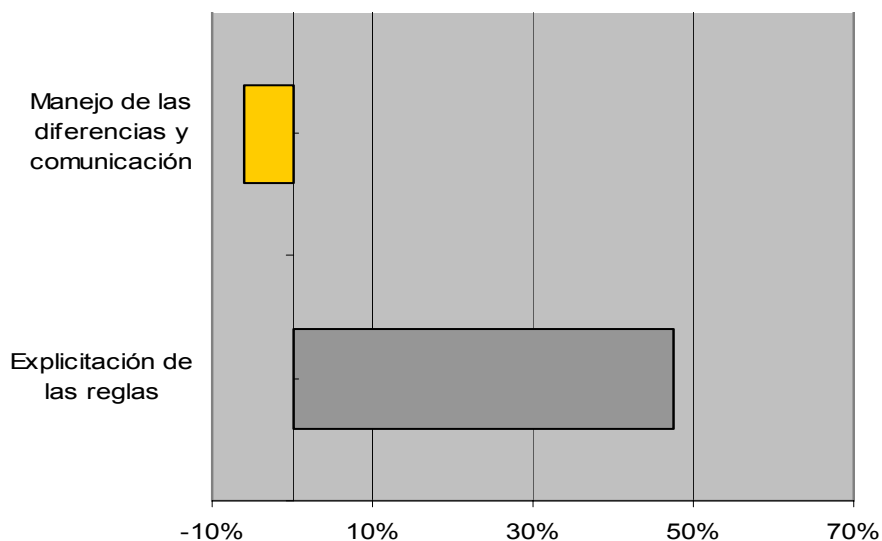
Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

3.4.4. Comunicación

Las habilidades comunicativas del grupo estudiado tienen un perfil notablemente diferente de la de FBK-Database. Por un lado la capacidad para manejar diferencias entre los miembros de la familia es algo inferior (-6%) 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 (+48%) 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 90: Comunicación, diferencias entre AAEF y FBK-Database



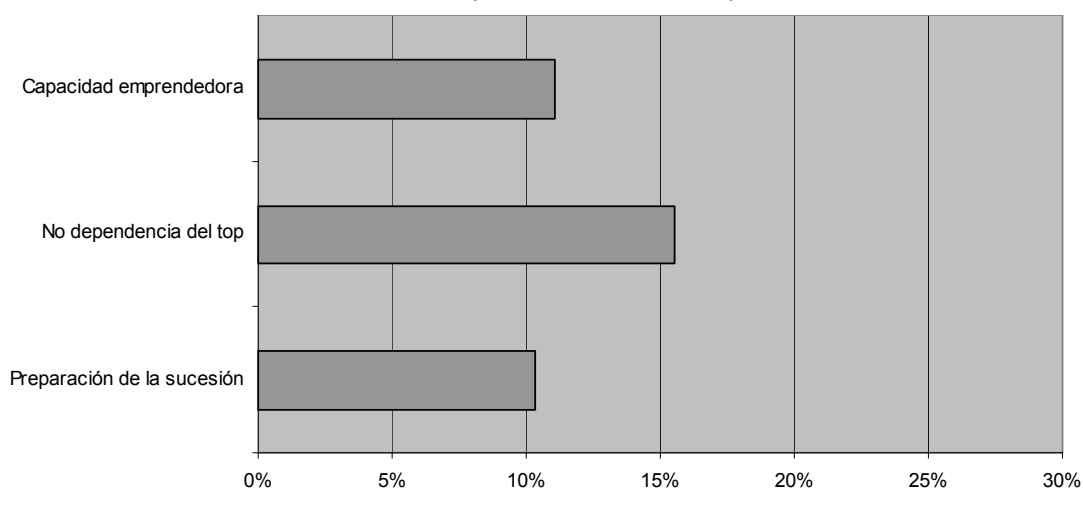
3.4.5. Sucesión

La sucesión está algo mejor planteada en las empresas asociadas a la AAEF que en la base de datos de referencia. Así, la sucesión está algo más planificada (+10%) lo que indica una mayor preparación de los aspectos jurídico-fiscales en las empresas estudiadas.

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

Dentro de la sucesión, la dimensión en la que las empresas estudiadas tienen un mayor nivel de desarrollo relativo es en la no-dependencia del primer ejecutivo. Las empresas estudiadas parecen ser menos vulnerables a la sustitución de su primer ejecutivo. La capacidad emprendedora de la siguiente generación parece ser también algo superior en las empresas objeto de este estudio (+11%).

Gráfico 91: Sucesión, comparación entre AAEF y FBK-Database



Es destacable el hecho de que el grado de desarrollo de la sucesión no esté relacionado con la edad del primer ejecutivo, ni con su voluntad de retiro. Así, ni el hecho de que el primer ejecutivo sea mayor, ni siquiera que este vaya a retirarse en los próximos diez años, hace que traspase parte de sus recursos personales (capacidad emprendedora, relaciones, conocimiento, ..., etc.) de su persona a la organización, con lo que esto conllevaría de disminución del nivel de dependencia de esta persona. La edad y la previsión de retiro tampoco parecen afectar a la planificación de los aspectos jurídico-fiscales. Más aún, existe una relación negativa⁴ entre la edad del primer ejecutivo y el nivel de dependencia del mismo.

⁴ (r= -0,350*)

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar

4. Síntesis

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

- Elevado número de accionistas
- Importante aumento de complejidad futura
- Alta presencia de empresas multifamiliares
- Importancia de los sectores inmobiliario y construcción
- Elevado número de centros de trabajo
- Gran presencia de grupos de empresas
- Importante presencia de titulados universitarios en las plantillas
- Muy alta presencia de distintas generaciones compartiendo la gestión y la propiedad
- Baja presencia de consejos de familia, pero con altos niveles de funcionalidad
- Alta presencia de consejos de administración, pero con baja funcionalidad
- Presencia de comités de dirección con muy alta funcionalidad
- 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
- Cierta desarrollo de las prácticas de gestión
- Elevada valoración de los directivos de las empresas
- Informalidad en las relaciones familia-empresa
- Capacidad emprendedora en la siguiente generación
- Escasa preparación de la sucesión
- Riesgo estructural excesivamente alto

5. Recomendaciones

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

- Aumentar el número de consejos de familia
- Mejorar el funcionamiento de los consejos de administración
- Aumentar la diferenciación entre familia y empresa
- Aumentar el nivel de reconocimiento del papel de los accionistas
- 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
- Mayor profesionalización de las prácticas de gestión
- Aumento en la utilización de profesionales no familiares en la alta dirección de las empresas
- Mayor formalización de las relaciones entre familia y empresa
- Fomento de la capacidad emprendedora de la siguiente generación
- Mayor preparación de la sucesión