

Radiografía de la Empresa Familiar Española: **Fortalezas y Riesgos**

Versión Resumida

ESADE - Madrid

28 de noviembre de 2006

Director del Estudio

Alberto Gimeno Sandig

*Profesor Titular del Departamento de Política
de Empresa de ESADE-URL*
alberto.gimeno@esade.edu

Investigadores

Joan Manel Batista Foguet

*Catedrático del Departamento de Métodos
Cuantitativos de ESADE-URL*
joanm.batista@esade.edu

Gemma Baulenas Ruvireta

Socia de Family Business Knowledge (FBK)
gbaulenas@fbkonline.com

Joan Coma-Cros Raventós

Socio-Director de Family Business Knowledge (FBK)
jcomacros@fbkonline.com

Willem Saris

*Profesor ICREA del Departamento de Métodos
Cuantitativos de ESADE-URL*
willemegbert.saris@esade.edu

Ayudantes de Investigación

Lita Guilló Lledó

*Ayudante de investigación de Family
Business Knowledge (FBK)*
lguillo@fbkonline.com

María José Parada Balderrama

Ayudante de Investigación de ESADE-URL
mariajose.parada@esade.edu

Introducción del Instituto de la Empresa Familiar

La presentación de este estudio es la culminación de un proyecto que el Instituto ha estado impulsando desde el año 2004. Se encuadra dentro de uno de los objetivos prioritarios del Instituto que es el de contribuir a mejorar la gestión de las empresas familiares españolas. Esto implica tanto fomentar el conocimiento sobre las mismas como incidir en el mejor modo de desarrollar su transmisión. Este proyecto ha significado una profundización de los conocimientos existentes no solo en dichos aspectos sino también en todo el ámbito en el que se basa la funcionalidad de la gestión de una empresa familiar.

Hay que constatar que ello ha sido posible gracias a la estrecha colaboración que se ha logrado con el network formado con la de Asociaciones Territoriales de la empresa Familiar, el BBVA, ESADE, el Family Business Knowledge (FBK) y el propio Instituto.

Cuando ESADE y FBK presentaron el proyecto al Instituto en el año 2003, se apreció que era fundamentalmente muy innovador. Se trataba, nada más y nada menos, de tener la oportunidad de ofrecer a las empresas familiares agrupadas en el Instituto y sus Asociaciones Territoriales la realización de un autodiagnóstico en el que se constataba cómo estaban gestionando sus relaciones familia-empresa en el contexto de su desarrollo empresarial y que está información, una vez agregada, permitiera hacer un estudio en profundidad para averiguar aquellos puntos fuertes y débiles que se manifestaran en cada una de las Asociaciones Territoriales. Esto les permitía conocer de forma precisa el perfil de las empresas familiares asociadas y, por lo tanto, dirigir de forma más eficiente los esfuerzos de formación y comunicación de conocimientos para cada una de ellas.

El Estudio finaliza con un análisis del conjunto de las empresas familiares que en España han utilizado este diagnóstico, lo cuál permite diagnosticar para el conjunto nacional de las empresas familiares cuáles

son aquellas potencialidades y características que se han de desarrollar más y cuáles son las debilidades más significativas que se han de afrontar.

Mención especial merece la participación de BBVA en el desarrollo del proyecto pues no sólo lo han patrocinado, sino que lo han apoyado en cada uno de los actos que se han realizado a través de su red regional. De este modo se han podido realizar autodiagnósticos en la casi totalidad del territorio nacional y se han podido hacer presentaciones en prácticamente todas las asociaciones territoriales vinculadas al Instituto conjuntamente con la red territorial del BBVA.

El resultado final puede considerarse muy satisfactorio, tanto para nuestros socios como para las Asociaciones Territoriales y para el conocimiento de la problemática de las empresas familiares por parte del BBVA.

El último resultado de este proyecto es el informe global que recoge este documento. Los resultados son sólidos y altamente relevantes pues los investigadores de ESADE y FBK han sido capaces de identificar nuevas aproximaciones en la gestión de la empresa familiar. El enfoque amplio del tema analizando las interrelaciones entre las distintas características de las empresas familiares y sus prácticas de gestión han generado conclusiones que van permitir profundizar en aquellos aspectos claves necesarios para que el conjunto de las empresas familiares españolas consigan aumentar su competitividad y su longevidad.

Por todo ello consideramos que este Estudio es un magnífico trabajo que incrementa notablemente el acervo existente sobre el conocimiento que se tiene del funcionamiento de las empresas familiares españolas, lo que permite desarrollar con mayor rigor y profesionalidad, aquellas prácticas de gestión que redundan en una mejor gestión de las mismas.

Fernando Casado.

Director del Instituto de la Empresa Familiar y Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad de Barcelona

Introducción de BBVA

Para el Grupo BBVA, y para mí personalmente, es un gran honor y una satisfacción muy especial haber contribuido a la realización de este estudio: “Radiografía de la Empresa Familiar Española: Fortalezas y Riesgos”.

Y, esto, por al menos tres excelentes motivos: el primero de ellos es la altísima calidad técnica y científica del estudio, avalado por instituciones tan prestigiosas como ESADE y Family Business Knowledge (FBK) y apoyado en una amplísima base de datos, con información de gran calidad sobre más de 1.200 empresas familiares españolas. Sobre estas bases, los autores han elaborado un estudio, pionero en nuestro país y, sin duda, el más amplio y mejor que nunca se haya realizado sobre la empresa familiar española.

Y esto nos lleva al segundo motivo de satisfacción: haber podido contribuir al conocimiento y a la mejora de la gestión de la empresa familiar, y haberlo hecho en colaboración con el Instituto de la Empresa Familiar.

Porque la empresa familiar es clave en todas las economías y todas las sociedades del mundo; pero, si cabe, lo es más en la economía y la sociedad españolas, donde operan más de un millón y medio de empresas familiares, que generan dos terceras partes del PIB y el 80% del empleo privado. Por su parte, el IEF es la principal organización representativa de este colectivo, interlocutor fundamental entre la empresa familiar y todos los grupos sociales. La colaboración entre BBVA y el IEF tiene ya una larga historia, que se ha traducido en importantes realizaciones, que culminan –por el momento– con este estudio.

Mi tercer motivo de satisfacción se cifra en la naturaleza de la colaboración que BBVA y el IEF han mantenido en relación a este estudio, que ha supuesto la realización, durante tres años, de multitud de actos conjuntos por toda la geografía española.

Este esfuerzo conjunto ha producido importantes resultados: de manera inmediata, ha ayudado ya a más de 1.200 empresas a realizar un análisis extremadamente útil para afrontar las principales cuestiones específicas de toda empresa familiar: la planificación

de la sucesión, la configuración de los órganos de gobierno y la elaboración de protocolos familiares.

Por otro lado, a partir de este material y gracias a ESADE y a FBK se ha elaborado este estudio, que, a mi juicio incorpora aportaciones importantísimas al análisis de las empresas familiares en, al menos, tres aspectos: el primero es la constitución de una excelente base de datos sobre distintas dimensiones de la empresa familiar, que servirá de base para futuros estudios. El segundo, es su enfoque interdisciplinar y multivariable, apoyado en distintos métodos estadísticos, que permite entender mucho mejor las interrelaciones entre distintos aspectos de la empresa familiar. Y el tercero es su enfoque práctico, orientado a ayudar a la gestión de los procesos fundamentales de la empresa familiar, atendiendo a las tipologías muy diferentes de estas empresas. Esto permite plantear recomendaciones concretas y útiles para sus responsables.

En suma, creo que este estudio, por su rigor, calidad, amplitud y utilidad práctica, culmina con éxito un gran esfuerzo de cooperación entre la Academia y la Empresa, y se va a convertir en un trabajo de referencia, no sólo en nuestro país, sino a nivel internacional. A la vez, abre un horizonte de trabajos futuros de gran relevancia, que ayuden a conocer mejor y elevar el nivel de la gestión de la empresa familiar. Y, como resultado final, contribuye a incrementar la riqueza, el empleo y el bienestar generados por las empresas familiares para los ciudadanos de nuestro país.

Sólo me resta felicitar al director del Estudio, Alberto Gimeno, de ESADE, a los investigadores, los profesores Joan Manel Batista y Willem Saris de ESADE, Gemma Baulenas y Joan Coma-Cross de FBK, y a los ayudantes de investigación Lita Guilló y M^a José Parada, por su magnífico trabajo, así como a todos los responsables de las más de 1.200 empresas familiares que han contribuido al estudio con sus datos y sus opiniones.

A todos ellos, muchas gracias.

Francisco González.

Presidente, BBVA.

Índice

1. Presentación del trabajo	pág. 7
2. Modelo de Gestión del Riesgo Estructural	pág. 8
3. Temas clásicos en la gestión de la empresa familiar	pág. 9
3.1. Sucesión	pág. 9
3.2. Instituciones de Gobierno	pág. 12
3.3. Protocolo	pág. 14
4. Nuevos aspectos en la gestión de la empresa familiar	pág. 16
4.1. Tipologías	pág. 16
4.2. Percepción en función del Rol	pág. 18
4.3. IEF vs. No-IEF	pág. 20
5. Síntesis y conclusiones	pág. 22
5.1. Síntesis	pág. 22
5.2. Fortalezas y riesgos: recomendaciones	pág. 23
5.3. Aportaciones del estudio	pág. 24
Anexos. Metodología	pág. 25
Población objetivo	pág. 25
Muestra	pág. 25
Variables del estudio	pág. 26
Recogida de información	pág. 27
Técnicas estadísticas	pág. 27

1. Presentación del trabajo

El presente estudio es el resultado final de un proyecto de largo alcance. Su objetivo es contribuir a la comprensión de las características y los comportamientos de un número importante de empresas familiares españolas y la profundización en el análisis de las principales prácticas de gestión que se vienen realizando.

Arranca en el año 1999 con el desarrollo en ESADE por parte de Alberto Gimeno y Gemma Baulenas del Modelo de Gestión del Riesgo Estructural, un modelo de gestión de la empresa familiar que permite sistematizar la gestión de la empresa familiar. Apoyándose en este modelo, Family Business Knowledge (FBK) inicia en el año 2000 el desarrollo de un sistema experto capaz de generar un diagnóstico on-line de la gestión de la empresa familiar.

En el año 2004 se estableció un acuerdo entre el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), BBVA, ESADE y FBK, con la finalidad de apoyar a las empresas familiares divulgando un nuevo instrumento, creado para valorar fuerzas y debilidades de la empresa familiar. En los años 2004, 2005 y 2006, se realizaron actos en casi todas las regiones españolas acogidos por las asociaciones territoriales de la empresa familiar y co-organizados por el IEF, el BBVA y las distintas Asociaciones Territoriales de la Empresa Familiar. La mayoría de ellas recibieron un informe con el perfil de las empresas de su asociación.

La unión de este proyecto, junto con el resto de diagnósticos realizados por FBK ha generado una base de datos con información de alta calidad de 1.237¹ empresas familiares españolas. Es difícil acceder a información cuantitativa sobre aspectos internos de la empresa familiar, dado que buena parte de ella tiene que ver con aspectos privados de las familias. En este

caso ha sido posible debido a que la información ha sido introducida por los usuarios para recibir un auto-diagnóstico que les permitía mejorar su gestión. Esta actividad ha requerido que los usuarios del sistema dedicaran entre 35 y 40 minutos a contestar un cuestionario muy amplio.

El acopio de datos ha permitido analizar de forma cuantitativa la gestión de la empresa familiar de un modo amplio y profundo. Cada cuestionario introducido generaba 362 variables distintas relativas al caso en concreto, lo que ha derivado en riqueza de información.

El resultado deberá juzgarlo el lector. A nuestro juicio aporta una nueva visión de la gestión de la empresa familiar, reforzando la importancia de algunas de las prácticas más comúnmente desarrolladas, expresando las limitaciones de otras y proponiendo nuevos aspectos de la gestión que los datos indican con claridad.

El formato de este trabajo de síntesis ha sido elaborado con el objetivo de resaltar las conclusiones más importantes. Para hacer su lectura más amena se han resaltado, a modo de titular, las distintas conclusiones, desarrollándose estas después muy brevemente con el apoyo de un cuadro explicativo.

Los autores del trabajo expresamos nuestra gratitud al Instituto de la Empresa Familiar y al conjunto de su red de Asociaciones Territoriales de la Empresa Familiar por el apoyo prestado a una iniciativa tan innovadora como esta. Igualmente agradecemos el apoyo prestado por el BBVA, apoyo que no ha consistido únicamente en un patrocinio económico, sino en la movilización de su red en toda España para que el proyecto tuviera éxito. A todos ellos, muchas gracias.

¹ Abril de 2006.

2. Modelo de Gestión del Riesgo Estructural².

El Modelo de Gestión del Riesgo 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 las múltiples relaciones que pueden influir en dichos elementos.

Ninguna empresa familiar es igual a otra. La empresa familiar se diferencia según la complejidad que aportan la familia y la empresa. El nivel de complejidad señala los recursos necesarios para la gestión de las relaciones entre familia y empresa. Cuanto mayor es la complejidad, más acontecimientos distintos pueden suceder (situaciones, actitudes, intereses, opiniones, etc.). El perfil de complejidad de una empresa familiar permite anticipar el tipo de comportamientos que se pueden producir.

La capacidad para intervenir y poner orden en los acontecimientos futuros dependerá de cómo se estructuren las relaciones familia-empresa. Una estructura adecuada permite que el sistema tenga control en su dirección interna.

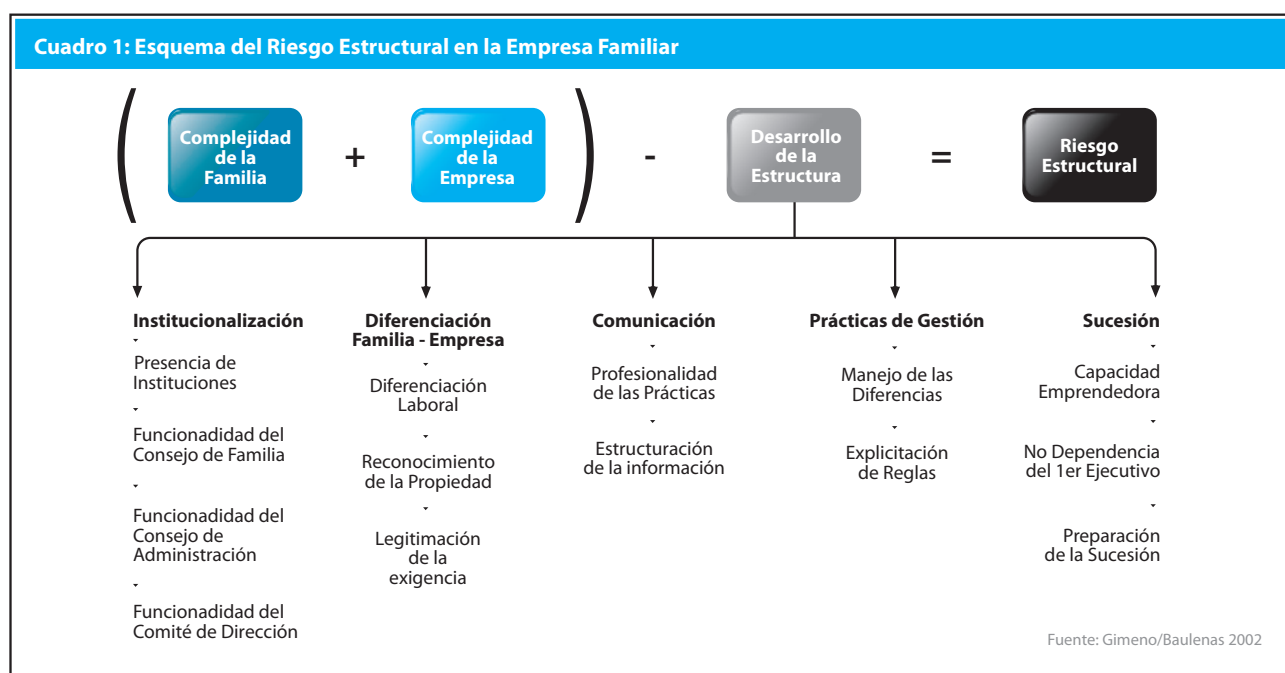
Cuanto más compleja sea la empresa familiar, es decir, cuantas más situaciones distintas puedan darse, más desarrollada deberá estar la estructura de relaciones entre la familia y la empresa de forma que existan los suficientes mecanismos para encauzar y gestionar los hechos, opiniones, actitudes que 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 desorganizada por el hecho que la familia no haya dotado 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 no está suficientemente 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 se pueden presentar 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.

El Cuadro 1 presenta de forma sintética el Modelo de Gestión del Riesgo Estructural, donde se expresa la relación existente entre complejidad y estructura y la existencia de riesgo cuando la complejidad desborda a la estructura. Este cuadro indica también las distintas dimensiones que componen la estructura de las relaciones familia-empresa, es decir las dimensiones de gestión de la empresa familiar.



² Para ampliar la información ver:

Gimeno, A.; Baulenas, G. 2002. «Empresa familiar: la gestión del riesgo estructural en la empresa familiar». *Esade Asociación*, n.º 98: 60-68.

Gimeno, A.; Baulenas G. 2003. «Modelos de empresa familiar: identidad y estructura». *Iniciativa Emprendedora*, n.º 40: 95-109.

Gimeno, A, Labadie, G; Saris, W. & Mendoza, X. 2005. «El desempeño en la empresa familiar, principales factores internos explicativos». En *El patrimonio familiar, empresarial y profesional. Sus protocolos* Ed. M. Garrido y J.M. Fugarido. Editorial Bosch. 195-283.

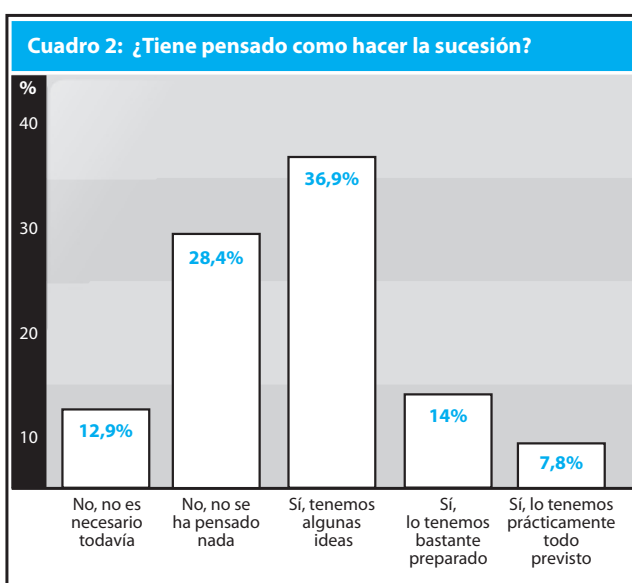
3. Temas clásicos en la gestión de la empresa familiar

La gestión de la empresa familiar se ha centrado fundamentalmente en tres grandes direcciones: la planificación de la sucesión, la creación de instituciones de gobierno y la realización de protocolos. En este apartado estudiamos estos tres aspectos.

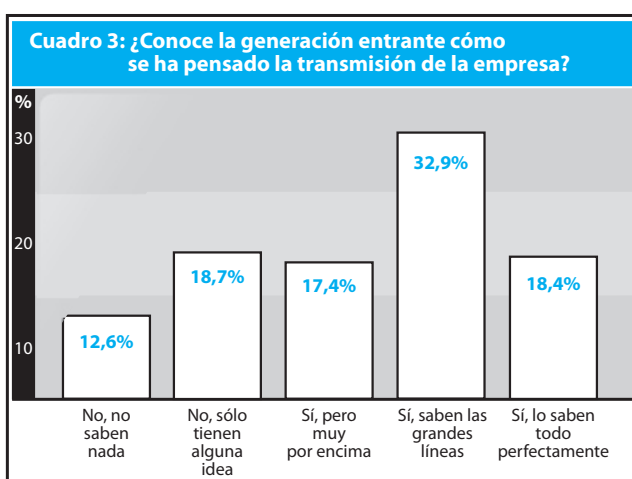
3.1. Sucesión

La sucesión está poco preparada y la “siguiente generación” tiene poca información sobre la misma.

- Como muestra el Cuadro 2, un 13 % de las empresas creen que todavía no es necesario preparar la sucesión. El resto de empresas tienen un nivel de preparación de la sucesión muy bajo. Puede observarse como sólo el 7,8 % piensan que tienen prácticamente todo previsto y añadiendo aquellos que la tienen bastante preparada solamente se llega a un 21,8 % de las empresas que consideran que tienen la sucesión medianamente preparada.



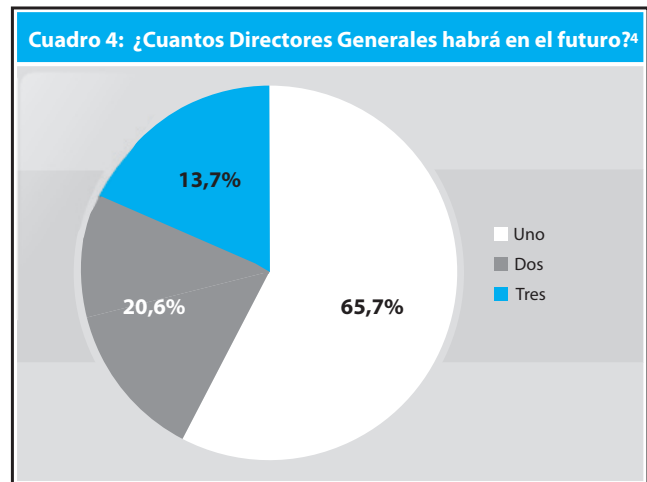
- Por otro lado, tan sólo el 51% de la siguiente generación sabe las grandes líneas o sabe todo lo relativo a la sucesión. Esto implica que casi la mitad de las sucesiones se planean sin participación de la generación que heredará la compañía y deberá responsabilizarse de ella³ (Cuadro 3).



³ La respuesta “sí, pero muy por encima” (Cuadro 3) parece un nivel de conocimiento de la sucesión insuficiente por parte de la siguiente generación.

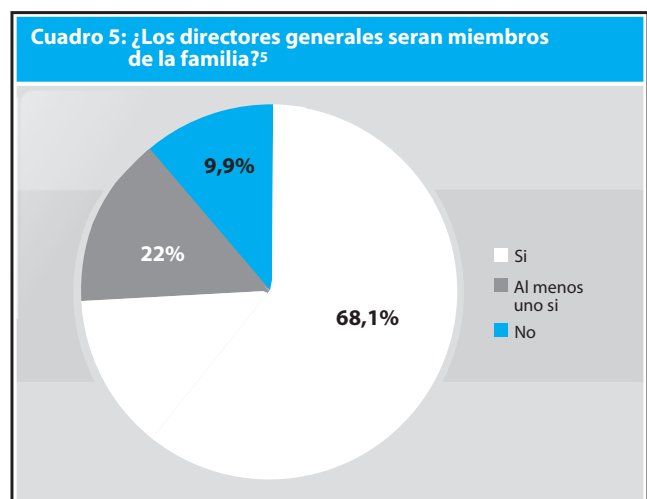
En un porcentaje de casos importante en la próxima generación se optará por una gerencia compartida.

- Como indica el Cuadro 4 la tendencia mayoritaria de las empresas es que en la próxima generación haya únicamente un sólo director general. Pese a esto, es de destacar la alta propensión a prever gerencias compartidas por dos o más directores generales. Así, en el 34% de los casos se optará por una dirección general compartida.



En la gran mayoría de los casos el próximo director general será miembro de la familia.

- Como señala el Cuadro 5 la tendencia mayoritaria es optar por un director general familiar. Así lo manifiestan el 90% de las familias que ya han decidido quien será el futuro director general.



⁴ Datos de aquellos que han pensado la sucesión y que saben cuantos directores generales habrá.

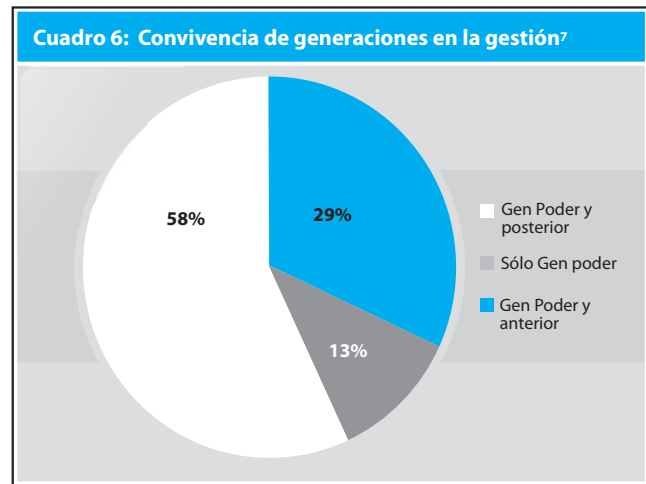
⁵ Datos solo de aquellos que han pensado la sucesión y que saben si el sucesor será miembro de la familia.

Causas interpretativas a la falta de preparación de la sucesión:

Explicación 1:

Las dos generaciones conviven conjuntamente en la empresa durante mucho tiempo; por ello la sucesión hay que entenderla como resultado de una relación intergeneracional prolongada en el tiempo, no como un hito.

- Como puede verse en el Cuadro 6, por término medio, una generación está sólo el 13% del tiempo⁶ sin convivir en la gestión con la generación anterior o posterior a la suya. La sucesión es un proceso en el que durante el período de convivencia generacional se va produciendo una evolución de forma que la generación mayor va compartiendo el poder mientras que la generación joven va asumiendo poder paulatinamente.



Explicación 2:

La sucesión es un proceso complejo, en el que influyen muchos factores, y no todos ellos evidentes. La capacidad emprendedora de la siguiente generación y el desarrollo de las habilidades comunicativas en la familia aparecen como elementos clave para la preparación de la sucesión.

Tal como se pone de manifiesto en el Cuadro 7 en la sucesión intervienen múltiples factores, mayoritariamente relacionados con la familia. Ello indica que **la sucesión es un proceso de familia**.

La edad del primer ejecutivo (CEO) influye, pero es interesante ver que no es la variable de mayor influencia (0,21)⁸ como pareciera lógico.

La variable que, de forma directa, influye más en la planificación de la sucesión es la **Capacidad Emprendedora** de la siguiente generación (0,25). Parece que se prepara más la sucesión cuando la siguiente generación tiene empuje, proyectos y vitalidad. Esto parece estimular, de una forma u otra, a la generación en el poder a preparar la sucesión. Otra explicación plausible es que la generación mayor abre procesos de reflexión sobre la sucesión cuando cree que hay empuje suficiente en la siguiente generación. Si este es insuficiente, parece como si la generación en el poder buscara tiempo para que la siguiente generación se desarrolle.

La otra variable que más influye en la planificación de la sucesión es la **Comunicación**. El efecto es tanto directo como indirecto, a través del Consejo de Familia y de la Explicitación de Reglas. El efecto total de la Comunicación es de 0,25, igual que el de la Capacidad Emprendedora. Las habilidades comunicativas permiten que la familia pueda mantener conversaciones sobre temas difíciles y resolver favorablemente las diferencias que en la sucesión aparecen. La dificultad para conversar sobre estos temas parece inhibir o impedir que se aborde el tema de la sucesión.

⁶ Dado que no es posible disponer de datos de las empresas a lo largo de los años, aproximamos el tiempo a partir de la frecuencia del número de empresas en cada situación.

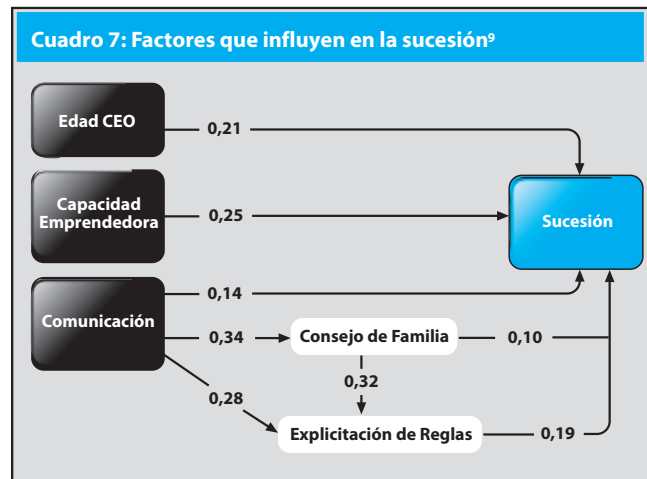
⁷ Datos sólo de aquellos que han pensado la sucesión.

⁸ El cuadrado del coeficiente representa, de forma aproximada, el porcentaje de la variable-efecto que resulta explicado únicamente por la variable causal.

3.1. Sucesión

El **Consejo de Familia** y la capacidad para **Explicitar Reglas** (a través del Protocolo, por ejemplo) tienen también un impacto en la sucesión (en conjunto 0,29). Ambas variables, a su vez, están fuertemente influidas por la comunicación.

A través del cuadro puede verse como el enfoque tradicional de la sucesión, fundamentalmente apoyado en variables “duras” (hard) como la elaboración de un Protocolo o crear un órgano de familia es insuficiente ante la importancia que tienen variables más “blandas” (soft) como la Capacidad Emprendedora y la Comunicación.



3.2. Instituciones de Gobierno

Están más presentes las instituciones relacionadas con la empresa que las relacionadas con la familia.

- La existencia de instituciones de gobierno (cuadro 8) es desigual. Son más frecuentes las instituciones más cercanas a la empresa (Consejo de Administración y Comité de Dirección) que aquellas más cercanas a la Familia (Consejo de Familia y Protocolo).

Cuadro 8: Presencia de Instituciones de Gobierno

Órganos / Instituciones	Frecuencia
Consejo de Familia	31%
Consejo de Administración	61%
Comité de Dirección	46%
Protocolo	19%

El Comité de Dirección y Consejo de Familia son mejor valorados que el Consejo de Administración.

- Como se aprecia en el Cuadro 9 todos los órganos de gobierno son muy valorados por quien los tiene. El más valorado es el Comité de Dirección. Esto se debe, probablemente, a la amplia experiencia existente en este tipo de órganos y su efecto en la gestión de la compañía y en sus resultados (ver Cuadro 10).
- El Consejo de Familia también está muy bien valorado, a pesar de lo novedoso del órgano y a la habilidad relacional que su funcionamiento requiere. El Consejo de Administración, pese a ser el peor valorado, tiene una valoración alta en términos absolutos. La valoración de este órgano aumenta, aunque levemente (3,76), cuando se incorporan al mismo consejeros ajenos a la familia.

Cuadro 9: Valoración de los órganos de gobierno

Valoración de los órganos de gobierno	Valor medio*
Consejo de Familia	4,05
Consejo de Administración	3,59
Comité de Dirección	4,28

*Escala de 1 a 5**

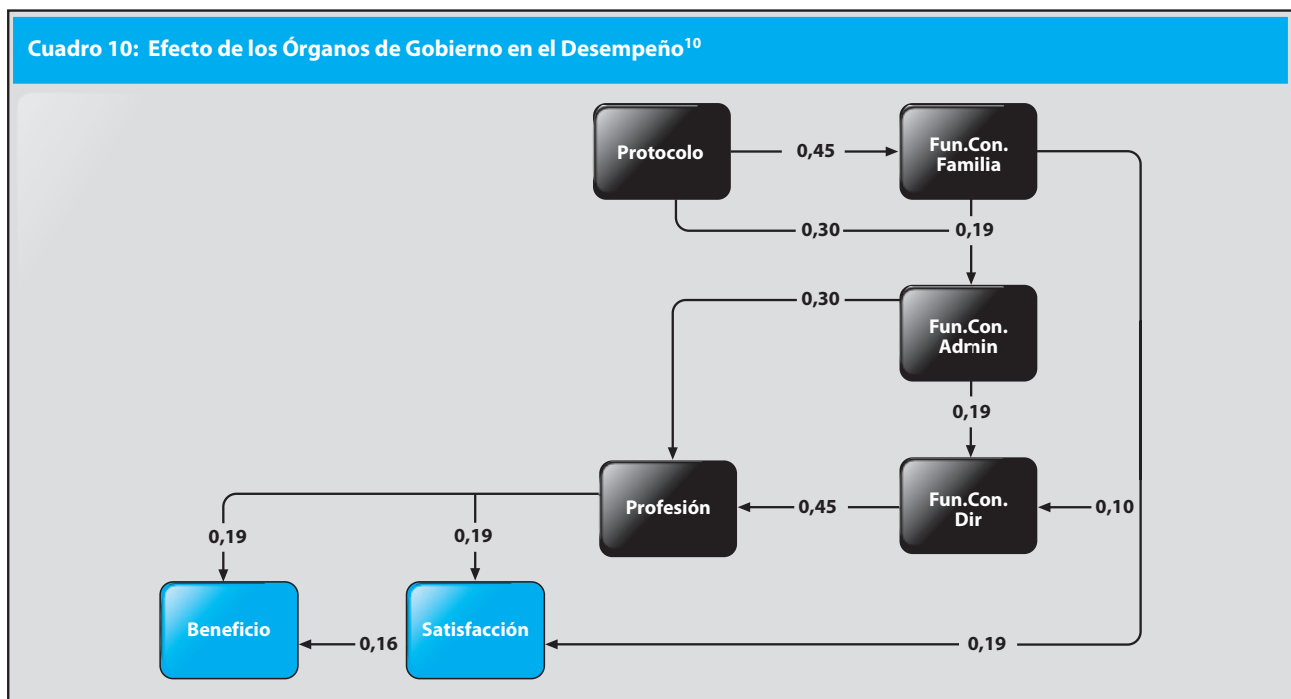
⁹ Modelo de ecuaciones estructurales que cumple el criterio de validez, dado que $p = 0.25$. (Se considera válido si $p > 0,05$).

Las Instituciones de Gobierno actúan como un sistema interrelacionado. La inexistencia de una de ellas debilita a todas las demás.

Como puede verse en el Cuadro 10 las instituciones de gobierno se refuerzan mutuamente. El Protocolo refuerza al Consejo de Familia y al Consejo de Administración. El Consejo de Familia hace lo propio con el Consejo de Administración y el Comité de Dirección. El Consejo de Administración afecta muy positivamente al Comité de Dirección. Esta cadena de efectos sigue la jerarquía natural de la empresa, es decir de la propiedad a la gestión.

Las Instituciones de Gobierno tienen un efecto importante en la Profesionalización de las prácticas de gestión de la empresa.

El Consejo de Administración y, sobre todo, el Comité de Dirección tienen un efecto directo importante en la Profesionalización de las prácticas de gestión (**0.25** y **0.45** respectivamente). El Protocolo y el Consejo de Familia tienen también un efecto indirecto (**0.20** y **0.13** respectivamente), dado que refuerzan al Consejo de Administración y al Comité de Dirección.



La Profesionalización tiene un efecto directo en el desempeño de la Empresa Familiar, tanto en el Beneficio de la empresa como en la Satisfacción de la familia.

Los datos indican que la profesionalización de las prácticas de gestión tiene un efecto positivo en los beneficios de la empresa. Esto indica que la Profesionalización aumenta la capacidad competitiva de la empresa. Profesionalizar no se refiere a que los gestores no pertenezcan a la familia, sino a la forma como se gestiona la compañía.

Una empresa con las prácticas profesionalizadas parece generar confianza y cohesión en el grupo familiar. En cambio, la gestión no profesionalizada puede generar tensiones en la familia por las críticas que la gestión puede generar, la voluntad de cambio en la forma de gestión que puede surgir, las posibles coaliciones a favor y en contra que pueden aparecer, etc.

¹⁰ El ajuste del modelo es significativo ($p=0.072$).

Todas las Instituciones de Gobierno influyen de forma directa o indirecta en el desempeño de la empresa familiar (beneficio de la empresa y satisfacción de la familia)

- El Cuadro 11 muestra que todas las Instituciones de Gobierno influyen de forma indirecta en el desempeño, ya sea por su efecto en la profesionalización y/o por su efecto en otros órganos. El Consejo de Familia tiene un efecto directo en la satisfacción familiar.
- Es decir, si la empresa dispone de un protocolo adecuado y los tres órganos mencionados tienen una alta funcionalidad, la satisfacción y el beneficio crecen notablemente.

Cuadro 11: Efecto Total ¹¹ de las Instituciones de Gobierno en el Desempeño		
	Satisfacción	Beneficio
Protocolo	0.11	0.06
Consejo de Familia	0.17	0.06
Consejo de Administración	0.09	0.10
Comité de Dirección	0.09	0.10

3.3. Protocolo

Los protocolos no son todos iguales. Hay diferencias en lo relativo a como regulan el trabajo de los familiares, la propiedad, la exigencia hacia los familiares y la sucesión.

- Distintas dimensiones distinguen a los protocolos. La primera es si aplican criterios de profesionalidad en el acceso laboral de los familiares a la empresa, y en su remuneración.
- Respecto a los derechos de los propietarios, las diferencias estriban entre aquellos que otorgan derechos a los **Socios** (información, decisión y económicos), aquellos que no les otorgan derechos (**Ricos en Papel**) y aquellos que les otorgan derechos que exceden a lo que sería coherente con su posición accionarial (**Dueños**).
- En los protocolos, también existen diferencias respecto a la exigencia hacia los familiares. Los de **Alta Exigencia** tienden a demandar resultados mientras que no ocurre lo mismo con los de **Baja Exigencia**.
- La sucesión también se aborda de forma distinta en los protocolos. Algunos de ellos no abordan el tema (**Pospuesta**), mientras que en la mayoría optan por **Un Director General** o por **Varios Directores Generales**.

Cuadro 12: Dimensiones de los Protocolos			
Dimensión	Tipo de Protocolo		
Protocolo	Profesionalidad	No Profesionalidad	
Consejo de Familia	Socios	Ricos en Papel	Dueños
Consejo de Administración	Alta Exigencia	Baja Exigencia	
Comité de Dirección	Pospuesta	Un DG	Varios DD.GG.

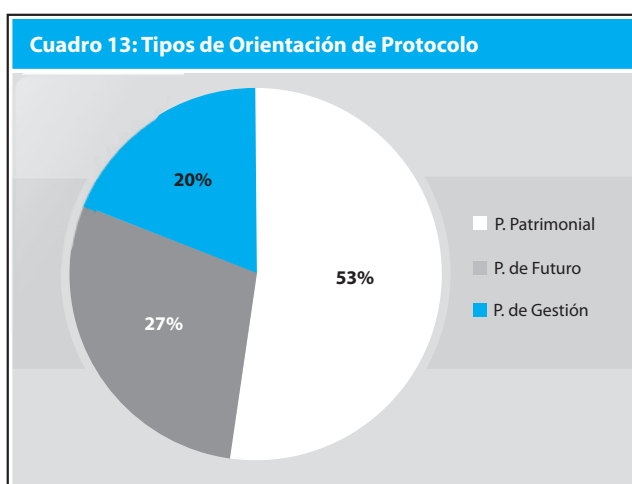
¹¹ Incluye efectos directos y efectos indirectos.

La conjunción de estas dimensiones permite agrupar los protocolos en tres grandes categorías: los orientados hacia lo patrimonial, los orientados hacia el futuro y los orientados hacia la gestión.

- Los **Protocolos Patrimoniales** centran su atención principalmente en los derechos y deberes de la propiedad, dando menos importancia a los aspectos de la gestión. El énfasis en los aspectos sucesorios es muy bajo.
- Los **Protocolos de Futuro** centran su atención tanto en introducir orden en la propiedad como en la sucesión. Por el contrario, el énfasis en las prácticas de gestión es bastante limitado.
- Los **Protocolos de Gestión** centran su atención en aquellos aspectos que favorecen la profesionalización de las prácticas de gestión, prestando muy poca atención a los derechos y deberes de la propiedad. Son protocolos orientados principalmente a limitar el acceso a la empresa de los familiares sin el perfil adecuado.

El protocolo de orientación patrimonial es el más frecuente.

- El Cuadro 13 indica la frecuencia de existencia de cada uno de los tres tipos de protocolo.



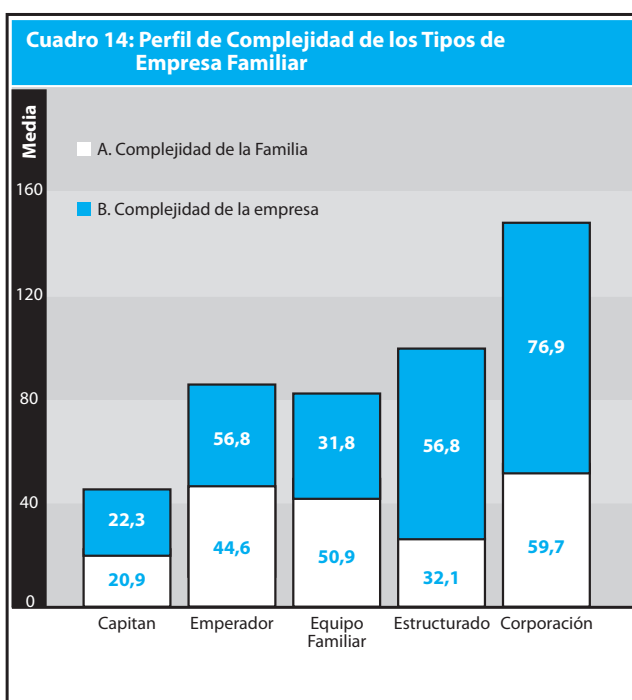
4. Nuevos aspectos en la gestión de la empresa familiar

Los datos de las empresas estudiadas indican con claridad la existencia de tres dimensiones altamente relevantes para la gestión de la empresa familiar.

4.1. Tipologías

No todas las empresas familiares estudiadas tienen las mismas características ni las mismas pautas de comportamiento. Se identifican cinco grandes grupos: Capitán, Emperador, Equipo Familiar, Estructurado y Corporación.

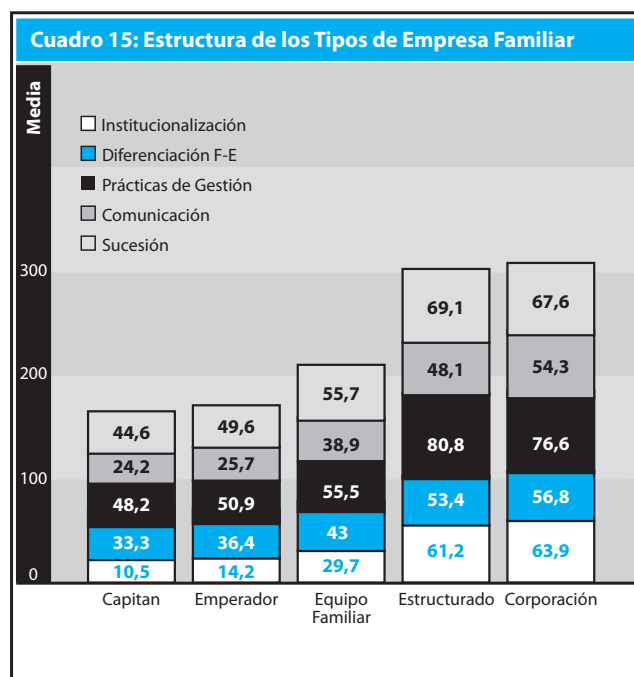
- Para la agrupación de estos cinco tipos de empresas familiares se han utilizado los criterios de su perfil de complejidad (complejidad de familia y de empresa) y el tipo de estructuras de orden en las relaciones entre familia y empresa¹³.
- Desde el punto de vista de la complejidad sus características son las siguientes (ver Cuadro 14):
- El **Capitán** (24 % de los casos) tiene escasa complejidad de familia y de empresa. Son pymes en gran medida controladas por el fundador. La edad media de las compañías es de 28 años.
- El **Emperador** (19 % de los casos) tiene una complejidad de empresa mucho mayor. Son empresas con dimensión considerable. La complejidad familiar también es notablemente mayor. Su edad media es de 41 años.
- En el **Equipo Familiar** (22 % de los casos) la complejidad de la empresa es baja y, por el contrario, la de la familia elevada. Coloquialmente podría decirse que "hay mucha familia para poca empresa". Su edad media es de 45 años.
- En el **Estructurado** (16 % de los casos) la complejidad de la empresa es alta con una complejidad de familia relativamente baja. La edad media de las compañías es de 37 años.
- En la **Corporación** (18 % de los casos) ambas complejidades son muy elevadas. Son empresas grandes con familias extensas. La edad media es de 61 años.



¹³ Complejidad de Familia, Complejidad de Empresa y Estructura han sido las variables activas en la definición de la clasificación. Distintas variables como Edad, Generación, Beneficio o Satisfacción actúan como variables suplementarias o ilustrativas (aportan validez externa).

Las estructuras de relación familia-empresa de Capitán y Emperador son muy similares entre si, al igual que las de Estructurado y Corporación.

- Como indica el Cuadro 15, las **estructuras de la relación familia-empresa de Capitán y Emperador** son muy similares, pese a tener niveles de complejidad muy diferentes. Ambas son empresas centradas en la figura de un líder y, por lo tanto, estructuras poco desarrolladas. El aspecto más débil es su Institucionalización.
- La estructura de las empresas tipo **Equipo Familiar** tiene un nivel de desarrollo intermedio en todos los aspectos, excepto en las prácticas de gestión que tienen un nivel de desarrollo similar a los dos tipos anteriores. En los tres casos anteriores la gestión está íntimamente ligada a las capacidades de los directivos de la familia.
- Las empresas del grupo **Estructurado** tienen, como su nombre indica, estructuras altamente desarrolladas, en todas sus dimensiones. Son las que tienen las prácticas de gestión más desarrolladas junto al mayor índice de de accionistas trabajando en la empresa (el 76% de los accionistas son también directivos¹⁴). La familia gestora está profesionalizada.
- La **Corporación Familiar** tiene un desarrollo de estructura muy similar al tipo Estructurado. La alta complejidad de la familia se ha controlado a través de una fuerte limitación en el acceso a la empresa (sólo el 13% de los accionistas trabaja en la empresa). La Comunicación está insuficientemente desarrollada para la complejidad familiar existente.



Cuadro 16: Participación de la Familia en la Gestión según los Tipos de Empresa Familiar

Tipología	Nº medio de directivos de la familia	% Accionistas que son directivos
Capitán	1,7	64%
Emperador	2,3	46%
Equipo Familiar	2,3	36%
Estructurado	3,0	76%
Corporación	1,8	13%

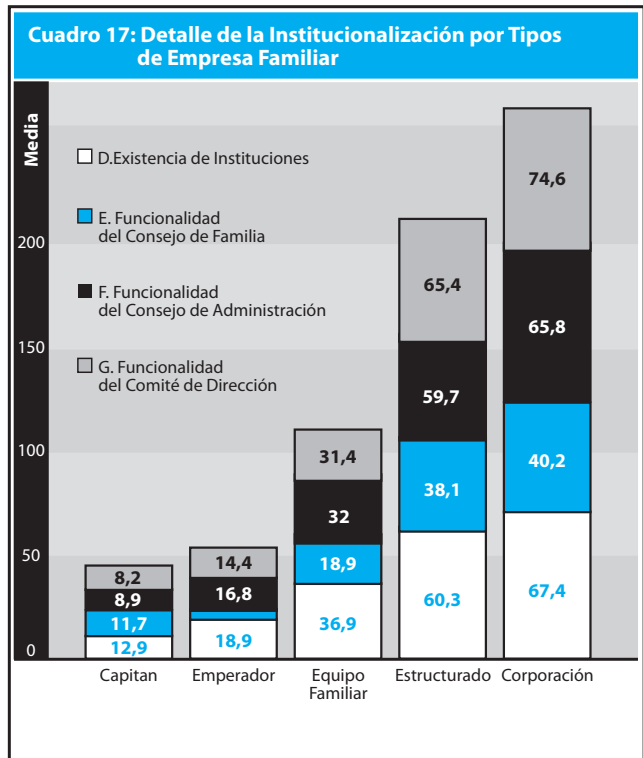
¹⁴ A efectos de este trabajo, se entiende como directivo familiar a los familiares que trabajan en la empresa.

La mayor diferencia entre las estructuras de los cinco grupos se da en la Institucionalización.

- **Capitán** y **Emperador** tienen el mismo nivel de institucionalización, pese a tener complejidades muy distintas. Hay que resaltar que el tipo Emperador prácticamente no tiene funcionalidad del Consejo de Familia, pese a tener un nivel de complejidad familiar elevado.
- **Estructurado** y **Corporación** tienen también un nivel de institucionalización similar, aunque Corporación tiene esta algo más desarrollada en todas las dimensiones de la institucionalización.

Las recomendaciones de gestión principales para los cinco tipos de empresas familiares son:

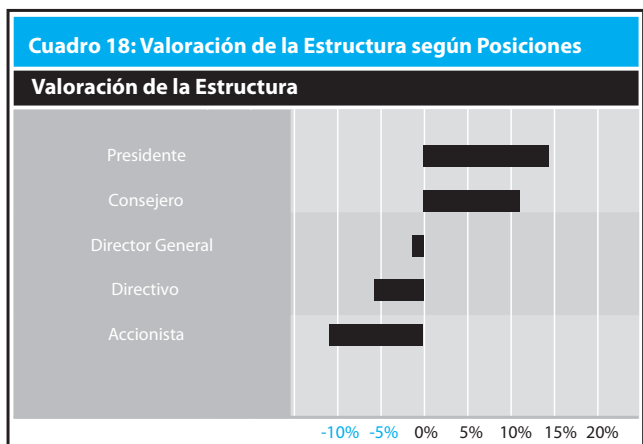
- Capitán → Encontrar otro “capitán”
- Emperador → Estructurar
- Equipo Familiar → Limitar la complejidad familiar
- Estructurado → Restringir el futuro acceso de los accionistas a la empresa
- Corporación → Desarrollar la comunicación



4.2. Percepción en función del rol

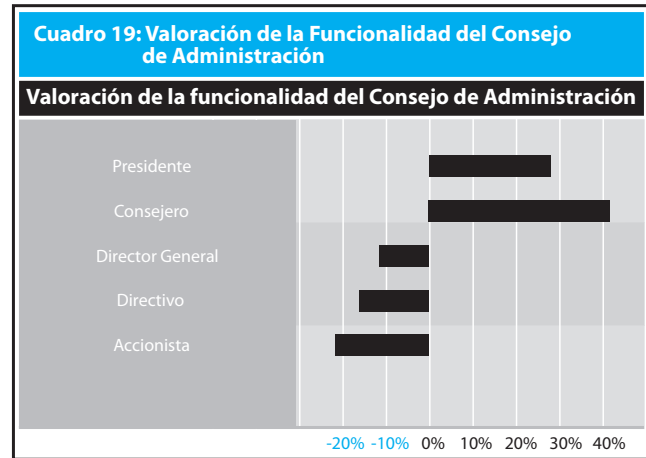
La realidad de la empresa familiar es percibida de forma distinta según el rol que cada persona tiene en la empresa.

- Los **Presidentes** valoran la estructura de relaciones familia-empresa de forma más positiva que la media. Los miembros del Consejo de Administración (**Consejeros**) también le conceden una alta puntuación (Cuadro 18).
- La apreciación de la estructura por parte de los **Directores Generales** prácticamente no se desvía de la media, aunque sí aparecen desviaciones cuando se profundiza en los distintos aspectos de la estructura.
- La valoración de los **Directivos** y de los **Accionistas** es más baja que la media, sobre todo la de los Accionistas.



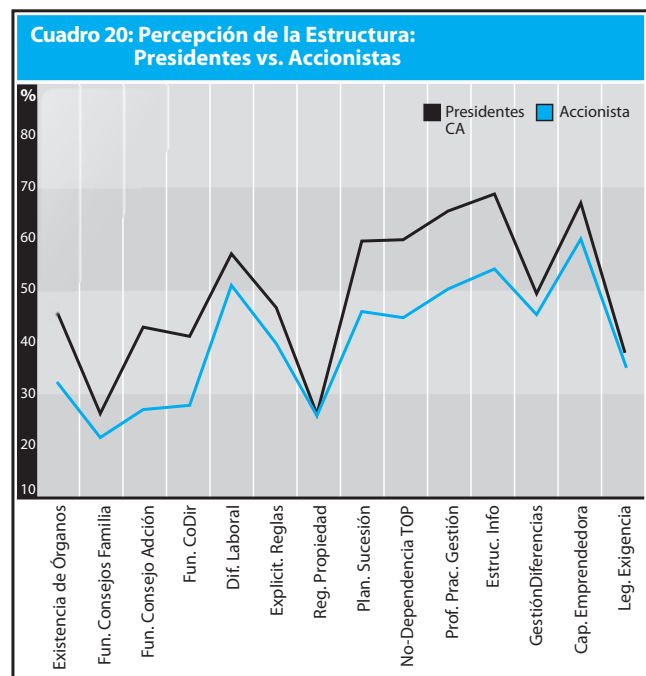
La Funcionalidad del Consejo de Administración es la dimensión donde hay más diferencias de percepción¹⁵.

- En la valoración de la funcionalidad del Consejo de Administración las diferencias de percepción son muy notables (Cuadro 19). La percepción de los Consejeros es excelente. También tienen una valoración positiva los Presidentes, aunque algo menor. El Director General la valora por debajo de la media.
- Tanto el Directivo como el Accionista tienen percepciones de menor funcionalidad del Consejo de Administración, sobre todo en el caso del Accionista.
- Es interesante observar cómo la funcionalidad del Consejo de Administración es percibida como menor por las personas que ocupan tanto una posición de superioridad jerárquica sobre este consejo (Accionistas) como por aquellos que tienen una posición jerárquica inferior (Directivos).



Los Presidentes y los Accionistas tienen percepciones distintas de buena parte de las dimensiones de la estructura de relaciones familia-empresa.

- Las dimensiones en las que no hay diferencias entre Presidentes y Accionistas están relacionadas con temas en los que ambos están implicados directamente (Consejo de Familia, Comunicación, Exigencia, Reglas). En el resto de temas la diferencia parece estar en el nivel de información que ambos reciben. Esto sugiere la necesidad de aumentar la información a los **Accionistas**, lo que presumiblemente conllevaría un aumento en su valoración de la empresa familiar, acercándose a la de los **Presidentes**. De hecho existe una diferencia significativa en el nivel de satisfacción entre **Presidentes y Accionistas**.¹⁶



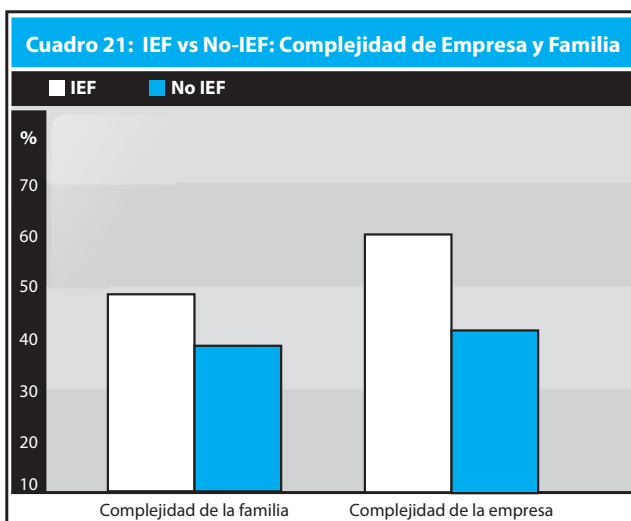
¹⁵ Esta valoración no responde a una pregunta directa, sino a un cálculo realizado a partir de distintos indicadores "objetivos".

¹⁶ Los presidentes tienen un nivel de satisfacción 3,78 (sobre 5) mientras que el de los accionistas es de 3,18. ($p=0.000$).

4.3. IEF¹⁷ vs NO-IEF

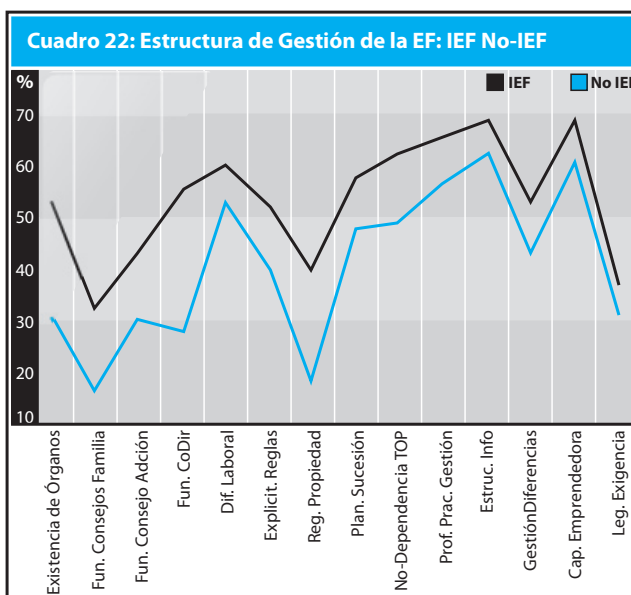
Las empresas agrupadas en el IEF tienen un nivel de complejidad mayor, tanto de empresa como de familia.

- Además de la existencia de diferencias en la complejidad de familia y empresa entre las empresas del IEF y las No-IEF (Cuadro 21), también existe una diferencia entre ellas en su antigüedad. Las empresas del **IEF** tienen una antigüedad media de **48.0 años**, mientras que la antigüedad media del resto de empresas estudiadas (No-IEF) es de **39.5 años**. Si suprimimos (controlamos) el efecto generado por la antigüedad, la diferencia de complejidades entre ambos grupos continua siendo importante.



Las empresas del IEF están más desarrolladas en todas las dimensiones de la estructura de relaciones familia-empresa.

- Como puede verse en el Cuadro 22 las empresas del IEF están más desarrolladas en todas las dimensiones, aunque la magnitud de esta diferencia varía según la dimensión.



¹⁷ Entendemos como IEF a las empresas pertenecientes a las Asociaciones Territoriales de la Empresa Familiar agrupadas alrededor del Instituto de la Empresa Familiar.

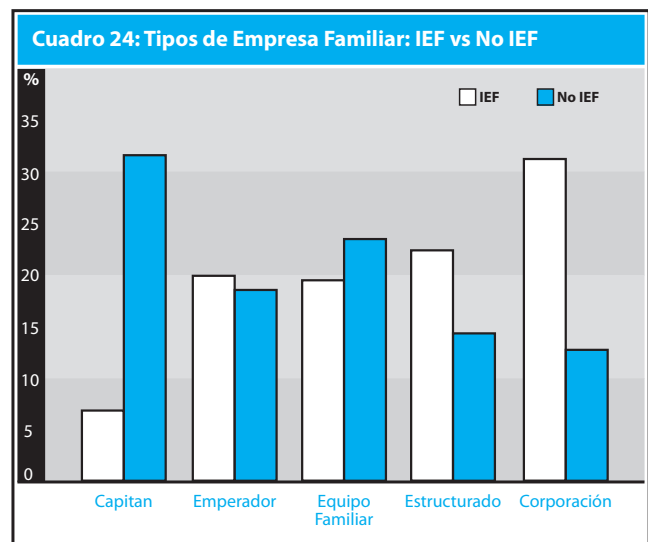
Una parte de las diferencias en la estructura esta causada por la pertenencia al IEF, lo que hemos llamado el “efecto IEF”. El IEF actúa favoreciendo el desarrollo de las dimensiones más centradas en la familia empresaria.

- El Cuadro 23 pone de manifiesto que la pertenencia al IEF favorece la creación y buen funcionamiento de los consejos de familia, así como el reconocimiento de los derechos de los accionistas, el aumento de reglas que regulan la actuación de la familia y las habilidades comunicativas. Además, también favorece la capacidad emprendedora de los miembros de la familia.
- El resto de diferencias existentes entre los grupos IEF y No-IEF, corresponden a aspectos de gestión más tradicionales. Estas diferencias no se deben a la pertenencia al IEF, sino a la diferencia en las complejidades de empresa y familia de ambos grupos.

Cuadro 23: Variables en las que existe “Efecto IEF”		
	Efecto IEF	Efecto Complejidad Empresa y familia
Existencia de instituciones	Si	
Funcionalidad del consejo de familia	Si	
Reconocimiento de la propiedad	Si	
Explicitación de las reglas	Si	
Comunicación	Si	
Capacidad emprendedora	Si	
Funcionalidad del consejo de administración		Si
Funcionalidad del comité de dirección		Si
Diferenciación empresa - familia		Si
Preparación de la sucesión		Si
No dependencia del top		Si
Profesionalidad de las prácticas de gestión		Si
Estructura de la información		Si
Legitimación de la Exigencia		Si

En IEF y No-IEF predominan tipos de empresa familiar distintos. En el IEF predominan las empresas tipo Corporación y Estructurado, mientras que en No-IEF las más frecuentes son Capitán y Equipo Familiar.

- La distribución del mix de tipos de empresas familiares es distinta entre ambos grupos. En el caso del IEF predominan las Corporaciones seguidas de las Estructuradas. La presencia de empresas Capitán es muy pequeña.
- En el grupo No-IEF, se encuentran principalmente empresas Capitán, Equipo Familiar y Emperador.
- Esta distribución parece sugerir una orientación de las empresas del IEF a abandonar modelos centrados en liderazgos personales para desarrollar modelos más centrados en estructuras competentes.



5. Síntesis y conclusiones

5.1. Síntesis

1. La sucesión es un proceso largo en el que la dinámica relacional tiene una influencia notable. Esto hace que la sucesión esté insuficientemente preparada.

Ello es debido a que:

- a) Las dos generaciones conviven durante mucho tiempo compartiendo gestión y propiedad. Por ello la sucesión no debe ser vista como un hito, sino como un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo.
- b) Las dimensiones que más influyen en la sucesión son la Capacidad Emprendedora de la siguiente generación y la Comunicación.

2. Las Instituciones de Gobierno conforman un “todo” interrelacionado.

Los órganos de gobierno y el protocolo forman un conjunto de instituciones interrelacionadas que se refuerzan mutuamente. Tienen un efecto positivo en el desempeño de la empresa familiar, tanto en el beneficio de la empresa como en la satisfacción de la familia, dado que generan una profesionalización de las prácticas de gestión de la empresa.

3. Hay protocolos distintos.

Hay distintos tipos de protocolos. La mayoría se orientan a regular la propiedad (Protocolos Patrimoniales), aunque también hay protocolos que se orientan a la sucesión (Protocolos de Futuro) y otros a la gestión (Protocolos de Gestión).

4. Hay cinco grandes tipologías de empresa familiar, según su perfil de complejidad y su estructura de gestión

La empresa familiar no forma un todo homogéneo, sino que pueden distinguirse cinco grandes tipologías cuyas características y comportamientos son distintos.

Tipos de EF	Características
Capitan	Empresa y familia simple centrada en un líder
Emperador	Empresa y familia complejas también centradas en un líder
Equipo Familiar	Alta complejidad familiar con empresas relativamente simples
Estructurado	Empresas complejas con familia simple y una estructura desarrollada
Corporación	Empresas y familias altamente complejas con estructuras muy desarrolladas

5. La posición ocupada influye en la percepción.

La realidad de la empresa familiar es percibida de forma distinta en función de la posición que ocupa la persona. Las posiciones con más poder y/o información (Presidentes y Miembros del Consejo) tienen una visión más positiva de la estructura de las relaciones familia-empresa que aquellas que tienen menos poder y/o información (Accionistas y Directivos).

6. Hay un “Efecto-IEF”.

El hecho de formar parte del IEF tiene un efecto positivo en el desarrollo de algunas dimensiones de gestión de la empresa familiar.

5.2. Fortalezas y Riesgos: recomendaciones

Este estudio abre un número importante de oportunidades para seguir aumentando la calidad de la gestión de las empresas familiares españolas. Los resultados del mismo sugieren de forma clara algunas líneas en las que sería importante centrar la gestión de las empresas familiares.

1. Entender la sucesión de la empresa familiar a partir de un larguísimo proceso de convivencia entre dos generaciones. Por ello los esfuerzos no deben centrarse en planificar un hito sucesorio, sino en la creación de una dinámica relacional orientada a desarrollar tanto la orientación emprendedora de la siguiente generación como las habilidades comunicativas de la familia. Planificar o hacer un protocolo no es suficiente.
2. La construcción de sistemas de gobierno debe entenderse como la creación de un sistema institucional. Por donde se inicie la construcción de dicho sistema dependerá de las circunstancias concretas. Es importante completar su construcción, consistente en el Consejo de Familia, el Consejo de Administración, el Comité de Dirección (o Ejecutivo) con un sistema de reglas consensuado (Protocolo).
3. Hacer un protocolo no debe ser un objetivo sino un medio. Hay distintos tipos de sistemas de reglas (de protocolos) y cada familia debe construir el sistema de reglas adecuado a sus circunstancias. Así, los cinco tipos de empresas familiares identificados requieren sistemas de reglas distintos, dado que sus características también lo son.
4. La familia empresaria debe pensar qué tipo de empresa familiar conforma y quiere conformar. Cada uno de los tipos tiene un perfil de fortalezas y riesgos que deben ser tenidos en cuenta. La reflexión de las familias empresarias sobre su grado de pertenencia a uno de estos tipos puede serles de utilidad para entender mejor su realidad¹⁸.
5. Gestionar correctamente la empresa familiar implica entender que cada persona comprende e interpreta la realidad a partir de la posición que ocupa y la información de que dispone. Las personas no toman decisiones en función de la realidad, sino en función de cómo la perciben. Gestionar la empresa familiar significa explicitar las distintas percepciones existentes y legitimarlas, para así poder establecer conversaciones alrededor de las diferencias.
6. Los temas relativos a la gestión de la empresa familiar son privados e íntimos. Las familias empresarias tienen dificultad para compartir y enriquecer su capacidad de gestionar estos temas si no es a través de los foros adecuados. Es útil formar parte de foros de apoyo a la empresa familiar para mejorar la gestión que cada familia realiza de su empresa.

¹⁸ Recomendaciones para cada tipo de empresa familiar en página 18.

5.3. Aportaciones del estudio.

A nuestro juicio este trabajo realiza importantes aportaciones al campo, tanto en lo relativo a su metodología como en lo relativo a sus resultados.

Con respecto a la metodología:

- Este trabajo ha sido fruto de un esfuerzo común, tanto de las instituciones que lo han ejecutado (ESADE y FBK) como de las que lo han auspiciado, patrocinado y apoyado (IEF y BBVA), lo que ha permitido que tenga esta dimensión y alcance.
- El enfoque ha sido interdisciplinario dado que en el estudio han participado especialistas en gestión de empresa familiar, en relaciones de familia, en consultoría, en el diseño de sistemas de medición y estadística y en sistemas de información.
- Este trabajo se apoya en datos de una calidad excepcional. Los datos han sido introducidos en el sistema de forma anónima para obtener un autodiagnóstico, lo que ha permitido trabajar con datos a los que difícilmente se tiene acceso al ser muy privados¹⁹.
- La cuantificación de distintas dimensiones de empresa familiar que FBK-Diagnostics permite²⁰ ha hecho posible testar algunas de las prácticas de gestión más frecuentes en el campo de la empresa familiar.
- El enfoque multivariable de este trabajo y la utilización de distintos métodos estadísticos (estadística descriptiva, análisis de varianza, análisis de clusters, modelos de ecuaciones estructurales) han permitido entender mejor las interrelaciones entre distintas dimensiones de la empresa familiar.

En lo relativo a resultados:

- El trabajo explora las tres principales áreas donde se ha centrado la gestión de las relaciones familia-empresa, como es la sucesión, las instituciones de gobierno y el protocolo. En estos tres aspectos se realizan aportaciones novedosas que permiten hacer la gestión de la empresa familiar más eficiente.
- Comprender mejor un proceso complejo como es el de la sucesión, entender las interrelaciones entre las distintas instituciones de gobierno y su efecto en el desempeño y poner de relieve la existencia de diferentes tipos de protocolos son aportaciones que, esperamos, puedan ayudar a los empresarios familiares para una mejor gestión de la empresa familiar.
- Este trabajo también identifica aspectos novedosos que contribuyen a salir de enfoques de gestión quizá excesivamente generales. La empresa familiar comprende un conjunto de empresas amplio que engloba realidades distintas. En este trabajo aparecen claramente cinco tipologías de empresa familiar que tienen características distintas y que deben generar respuestas de gestión específicas.
- Tener en cuenta la diferencia en la percepción de la empresa familiar dependiendo del lugar ocupado es, a nuestro juicio, una aportación sustantiva. El trabajo pone de relieve que un grupo familiar que quiera construir unidad de acción en la compañía deberá gestionar las diferencias en la percepción.
- Una última aportación es identificar la influencia que tiene la pertenencia al IEF en la gestión de la empresa familiar y, no menos importante, aquellas dimensiones en las que dicha pertenencia no tiene influencia.

¹⁹ El anonimato siempre ha estado garantizado dado que no existe información en el sistema que permita identificar a las empresas.

²⁰ FBK Diagnostic calcula el índice de complejidad y el nivel de desarrollo de cada una de las dimensiones de la estructura.

Anexos. Metodología

Población Objetivo

La población objetivo es el conjunto de las empresas familiares españolas.

Muestra²¹

Casos

Número de diagnósticos *	
Nº total de diagnósticos	1237
Diagnósticos del proyecto IEF-BBVA ²²	484
Resto de diagnósticos	753

* Fecha de realización de los diagnósticos:
Septiembre 2000 - Marzo 2006

Composición de la muestra obtenida: perfil de las personas que responden:

Posición ocupada	
Presidente CA	17%
Consejero (CA)	9%
Director General	27%
Directivo	24%
Accionista	10%
Otro	12%

Edad	%
Menor de 30	15%
Entre 30 y 39	31%
Entre 40 y 49	21%
Entre 50 y 59	20%
Entre 60 y 70	10%
Mayor de 70	3%

Composición de la muestra obtenida: perfil de las empresas:

Año de fundación	%
< 1900	3%
1900-1990	1%
1910-1919	3%
1920-1921	5%
1930-1939	3%
1940-1949	6%
1950-1959	12%
1959-1961	15%
1970-1979	19%
1980-1989	22%
1990-1999	9%
2000-2004	2%

Facturación (millones de euros)	%
< 0'5	7%
0'5 - 1'49	7%
1'5 - 2'99	10%
3 - 5'99	15%
6 - 14'99	19%
15 - 29'99	13%
30 - 44'99	6%
45 - 59'99	4%
60 - 99'99	9%
100 - 149'99	5%
150 - 300	2%
300 - 600	2%
> 600	2%

Generación	%
Primera	50%
Segunda	37%
Tercera	10%
Cuarta	2%
Quinta y sucesivas	1%

²¹ Muestra no-aleatoria. Están sobrerrepresentadas las empresas de mayor tamaño y las empresas más antiguas. Dado que las conclusiones están relacionadas con características internas, la no -aleatoriedad no representa una dificultad.

²² 356 casos pertenecientes al IEF y 128 pertenecientes al BBVA.

Variables del Estudio.

Cálculo de variables	Cuadro	Variable-Constructo
Pregunta directa Conceptos "by fiat" ²³ (by definition)	2,3,4,5,8,9	Edad del CEO Sucesión, Capacidad Emprendedora, Comunicación, Explicitación de Reglas, Funcionalidad del Consejo de Familia, Funcionalidad del Consejo de Administración, Funcionalidad del Comité de Dirección, Profesionalización ²⁴

Definición de los constructos

Los tres Conceptos Principales:

Complejidad de la Familia.

Se refiere a la cantidad de interrelaciones presentes o potenciales que se producen dentro del grupo familiar. Tiene que ver con generación, número de miembros, tipo de relaciones, etc. Cuanta mayor complejidad exista mayor será el número de sucesos posibles, es decir, más situaciones distintas pueden ocurrir.

Complejidad de la Empresa.

Se refiere a la cantidad de elementos e interrelaciones que existen dentro de la empresa y de esta con el exterior. Tiene que ver con tamaño, internacionalización, tecnología, diversificación, etc. A mayor complejidad mayor posibilidad de que la empresa se vea envuelta en situaciones distintas.

Estructura de la Empresa Familiar.

Es el conjunto de órganos, reglas, procedimientos, prácticas, flujos y relaciones que definen como una familia se relaciona con su empresa y, a la vez, permite poner orden al conjunto de situaciones que la complejidad va a ir planteando.

Dimensiones de la Estructura:

Existencia de Instituciones.

Indica hasta qué punto existen las instituciones de gobierno, es decir órganos y reglas como el Consejo de Familia, Consejo de Administración, el Comité de Dirección y el Protocolo.

Funcionalidad del Consejo de Familia.

Valora hasta qué punto este órgano cumple su función, entendida como: informar, cohesionar, legitimar, explicitar y negociar intereses, establecer límites, fomentar emprendimientos, dentro del grupo familiar.

Funcionalidad del Consejo de Administración.

Indica en que medida este órgano cumple su función, consistente fundamentalmente en monitorizar y asesorar a la alta dirección, orientar la estrategia de la empresa y velar por su continuidad.

Funcionalidad del Comité de Dirección.

Muestra el grado en que este órgano cumple su función, entendida esta como facilitar que el equipo directivo comparta información, elabore decisiones conjuntamente, tome las decisiones y vele por su ejecución.

Diferenciación Laboral.

Revela hasta qué punto el acceso de los familiares a los puestos de gestión, así como su remuneración y promoción se guía por criterios de competencia o por criterios "de familia".

²³Conceptos definidos a partir de la definición de expertos. Así, por ejemplo levantar actas en una reunión de consejo se define como una aportación positiva en el constructo Funcionalidad del Consejo de Administración.

²⁴El resto de variables que componen la Estructura (Cuadros 21 y 22) también son variables *by fiat*.

Explicitación de Reglas.

Valora la capacidad de la familia para conversar sobre las reglas que definen su comportamiento. Esta capacidad permite realizar un Protocolo con éxito.

Reconocimiento de la Propiedad.

Expresa en que medida existe reconocimiento de los derechos de los accionistas, en lo relativo a información, decisión, remuneración y liquidez.

Planificación de la Sucesión.

Se refiere al grado en que se ha definido un programa de continuidad de la gestión y de la propiedad más allá de los gestores y los propietarios actuales.

No Dependencia del TOP.

Indica hasta qué punto la empresa tiene dependencia del primer ejecutivo actual, ya sea por sus competencias, conocimientos, liderazgo, relaciones, visión estratégica, etc.

Profesionalidad de las Prácticas de Gestión.

Se refiere al nivel en que la empresa utiliza procedimientos de reflexión, toma de decisiones, planificación, control, etc. reconocidos como buenas prácticas de gestión.

Estructuración de la Información.

Valora en qué medida el conocimiento está codificado en la empresa y de esta forma puede ser compartido (bases de datos, cuadros de mando, definición de procesos, etc.).

Comunicación.

Se refiere a la capacidad de los miembros de la familia empresaria para legitimar y gestionar diferencias, mantener conversaciones difíciles y alternar posiciones relacionales.

Capacidad Emprendedora.

Se refiere a la capacidad de la organización y de la siguiente generación de crear nuevos proyectos, asumir riesgos y de reinventar la compañía, sin necesidad de apoyarse en los recursos del líder actual de la empresa.

Legitimación de la Exigencia.

Indica la voluntad y la capacidad de los miembros de la familia de ser exigidos cuando ocupan puestos de gestión y de exigir cuando ocupan puestos de propiedad.

Recogida de Información:

Cuestionario on-line y autoadministrado de 102 preguntas.

Técnicas Estadísticas.

Técnica estadística	Cuadro	Variable-Constructo
Sistemas de ecuaciones estructurales	7,10	Edad del CEO
Cluster analysis	12,13	
Cluster analysis y estadística descriptiva	14,15,16,17,24	
Análisis de la varianza	18, 19, 20, 21,22	Constructos que definen la estructura

ESADE

Av. de Pedralbes, 60-62
E-08034 Barcelona
Tel.: +34 932 80 61 62
Fax: +34 932 04 81 05
www.esade.edu



Av. Josep Tarradellas, 149, Pral.
08029 Barcelona
Tel. +34 933 634 368
Fax: +34 934 940 653
www.fbkonline.com