



## LA GACETA PREGUNTA

ALBERTO GIMENO  
PROFESOR DE ESADE***“El protocolo no  
basta para  
gestionar bien la  
empresa familiar”***

D.T.

Madrid. Las relaciones entre la familia y la empresa pueden sin duda envenenar el desempeño de una compañía familiar, y especialmente el delicado proceso sucesorio. Alberto Gimeno, profesor de Esade y socio de Family Business Knowledge, ha desarrollado un modelo de autodiagnóstico específicamente destinado a las empresas familiares, que tras responder un cuestionario *on line* puedan conocer las debilidades de su modelo de gestión.

**¿Qué se persigue con la creación de esta herramienta?**

Se trata de un modelo teórico, a partir del cual hemos construido un sistema experto. Sabemos que la gestión de la empresa familiar está enormemente determinada por las relaciones de la familia, y de la familia con la empresa. En tanto se puedan orde-



nar estas relaciones, la gestión de la compañía avanza. El objetivo es que esta dimensión de gestión se pueda desarrollar con la misma profesionalidad y rigor con que se gestionan otras dimensiones, como las finanzas o la producción.

**¿Cómo funciona?**

Lo que hemos hecho es crear un sistema de indicadores, muy probados, a partir de los cuales el sistema es capaz de crear un mapa de cómo está esa empresa familiar en cuanto a las relaciones familia-empresa. Una vez completado un cuestionario, se puede definir la complejidad de la familia y los elementos relevantes para la gestión de esta familia y de la empresa. El sistema aporta a dicha familia un indicador de riesgo, al considerar si se están utilizando los mecanismos adecuados según la complejidad de la compañía.

**¿Qué recibe el empresario del sistema?**

El sistema experto genera pautas, propuestas de gestión, recogidas en un documento de 25 páginas. El nivel de riesgo se compara con una base de datos de mil compañías de España y el extranjero, situando a la empresa en relación con el resto. Además, no sólo te dice como estás, sino que te propone vías, tipos de desarrollos de gestión que debería acometer la familia empresaria para llevar la gestión hasta el nivel que necesita. Es muy importante destacar que todo el sistema es anónimo. Hay una clave de acceso para acceder al sistema *on line* en el que se opera confidencialmente. Sabemos que trabajamos con información muy delicada.

**¿Qué utilidad tiene este autodiagnóstico aplicado a problemas como la sucesión o la elaboración de un protocolo familiar?**

Es muy útil. Hay que tener en cuenta que el protocolo es sólo uno de los instrumentos de gestión y nuestro sistema explica al empresario muchas más dimensiones de gestión. Es decir, el protocolo es muy importante, pero no suficiente en un mundo cada vez más dinámico y complejo; el futuro no se puede generar a partir de un pacto de un momento concreto. Hay que evitar cimentar compañías rígidas, y sí estructuras que permitan dentro de 20 años responder a las demandas de la empresa.