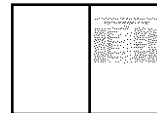




Empresas familiares complejas

El grado de complejidad de las empresas familiares catalanas es superior en un 38% a la media española. Así lo señala un estudio de **Esade** y **FBK**, que analiza las relaciones familia-empresa, y considera "excesiva" la influencia de los criterios familiares en la gestión.

Pág.5



Las compañías familiares catalanas tienen una complejidad superior a la media española pero son las que más estructuras han desarrollado para regular las relaciones entre empresa y familia. El 22% de las compañías, sin embargo, presentan un riesgo muy alto.

Entre la complejidad y el riesgo

Escribe Sergi Saborit

Dificultades de comunicación entre familia y empresa y escasa capacidad para manejar las diferencias que surgen entre los distintos miembros de la familia. Estos son dos de los principales problemas que ha detectado el sistema de autodiagnóstico al que se han sometido este año los socios de la Associació Catalana de l'Empresa Familiar (Ascef) y que ha sido desarrollado por Esade y Family Business Knowledge (FBK). Los resultados del estudio fueron presentados ayer por el profesor Alberto Gimeno, quien denunció también "la excesiva influencia de los criterios familiares en la gestión de las empresas" y "la escasa exigencia de la familia hacia el director general y el consejo de administración".

Según Gimeno, la complejidad de las familias empresarias catalanas se sitúa en una posición intermedia, aunque es un 14% superior a la media del conjunto de España. El hecho de que en el 80% de los casos la gestión esté todavía en manos de la primera o la segunda generación hace prever que en los próximos años la complejidad familiar aumentará al duplicarse el número medio de accionistas por

El perfil de las compañías familiares catalanas

	%
EXISTENCIA DE ÓRGANOS DE GOBIERNO	
Consejo de familia	43
Consejo de administración	61
Comité de dirección	69
Protocolo	25
NÚMERO DE GENERACIONES ACCIONISTAS	
Una generación	41
Dos generaciones	57
Tres generaciones	2
NÚMERO DE GENERACIONES TRABAJANDO EN LA EMPRESA	
Una generación	35
Dos generaciones	65
FAMILIARES DIRECTOS Y POLÍTICOS EN LA EMPRESA	
Sólo familia directa	75
Familia directa y política	25
PLANIFICACIÓN FISCAL DE LA SUCESIÓN	
Se ha hecho	53
No se ha hecho	33
No saben	14
NORMAS SOBRE LA INCORPORACIÓN LABORAL DE FAMILIARES	
Claras y escritas	22
Claras y no escritas	20
Según situación	58
EXISTEN MECANISMOS PACTADOS PARA LA VENTA DE ACCIONES	
Sí	22
No	72
No saben	6

Fuente: Associació Catalana de l'Empresa Familiar/Esade/Family Business Knowledge

compañía. Ahora las empresas estudiadas tienen una media de 4,9 accionistas, cifra que se elevará a 9,8 en la siguiente generación.

Por otro lado, la complejidad de las empresas que están en manos de familias en Catalunya es también superior -un 38% más- a la media española. Este índice se refiere a la cantidad y variedad de interrelaciones que se pueden producir dentro de las empresas y sus relaciones con el entorno competi-

Hay que mejorar las habilidades para manejar las diferencias familiares y ampliar los poderes de los protocolos

tivo. Para contrarrestar la complejidad, las empresas catalanas son las que más han desarrollado -25% por encima- las estructuras que regulan las relaciones entre familia y empresa, lo que permite reducir su nivel de riesgo. Sin embargo, en algunos casos, las estructuras son todavía insuficientes para los niveles de complejidad existentes. En este sentido destaca la elevada existencia de protocolos y la gran

funcionalidad de los consejos de familia.

Según el estudio, con todas estas variables el nivel de riesgo de las empresas familiares catalanas "es elevado", aunque inferior -4% menos- a la media española. Así, el 22% de las compañías estudiadas tienen un riesgo estructural alto o muy alto por la inestabilidad que provocan las difíciles relaciones entre familia y empresa. El 15,7% tienen un riesgo elevado, lo que les obligará a replantearse la adecuación de su estructura como empresa familiar a su complejidad como familia y como empresa". El 62% restante tiene un riesgo moderado o bajo.

Ante los resultados del estudio, Gimeno recomienda a los socios de Ascef aumentar el número de consejos de familia, mejorar el funcionamiento de los consejos de administración, mejorar la comunicación sobre los planes de sucesión entre generaciones y desarrollar "habilidades" para manejar las diferencias entre los distintos miembros. El profesor también defendió la necesidad de que los protocolos extiendan su influencia más allá de los aspectos jurídicos y regulen también los relacionales.