

# El programa de autodiagnóstico cumple dos años

**Más de quinientas empresas familiares españolas se han visto beneficiadas por el programa de autodiagnóstico promovido por el IEF y desarrollado por ESADE y FBK con el patrocinio del BBVA.**

El programa, iniciado en septiembre de 2004, fue creado con el objetivo de ayudar a las empresas familiares españolas a conocer sus fortalezas y debilidades. A lo largo de dos intensos años, gracias a las numerosas jornadas realizadas en la totalidad de las comunidades autónomas con la colaboración de la mayoría de las asociaciones territoriales vinculadas al IEF, ha podido exponerse en muchas ciudades y obtener una muestra cabalmente representativa de las empresas familiares de España. Al frente de este programa se encuentra Alberto Gimeno, profesor de ESADE y coordinador del proyecto, quien, junto a su equipo de colaboradores y a los expertos de FBK, se dedica a medir diversos factores de desarrollo de la empresa como las prácticas de gestión, el grado de institucionalización, la implicación de familia y accionistas, y la existencia de planes de sucesión. La existencia y desarrollo de estos elementos limita, de alguna manera, el nivel de riesgo estructural de una empresa familiar, mientras que la complejidad, tanto de la empresa como de la familia, agrava las posibilidades de riesgo. De acuerdo a este modelo, el ries-

go estructural es equivalente a inestabilidad.

El axioma parece sencillo: la relación entre complejidad familiar, complejidad empresarial y desarrollo de la estructura determina el nivel de riesgo empresarial. Según una de las conclusiones del estudio, la complejidad de la familia y de la empresa es la que define si la estructura de relaciones familia-empresa es adecuada. Con los datos obtenidos y mediante los parámetros desarrollados, ha sido posible calibrar el nivel de riesgo de las empresas. En España, un 52% de las empresas familiares ha desarrollado una estructura adecuada a su situación, aunque un 20% mantiene un riesgo alto o muy alto de supervivencia.

La revelación de sus fuerzas y debilidades no supone inconveniencia alguna para las empresas, ya que cada estudio es anónimo. Esta característica, sumada a la posibilidad de responder al cuestionario a través de internet, ha favorecido sin duda la amplia participación obtenida.

Concluida la presentación de resultados por cada comunidad autónoma, el estudio ha entrado en fase de análisis y conclusiones globales. La presentación

del estudio nacional se realizará próximamente en sendos actos que tendrán lugar en Madrid y Barcelona.

## **Complejidad creciente**

Este proyecto ha permitido conocer datos interesantes de la realidad de la empresa familiar española. Así, partiendo de que uno de los parámetros decisivos para el estudio es la complejidad de la familia empresarial, se ha comprobado que ésta se incrementa notablemente con el tiempo. Por ejemplo, se prevé que el número medio de accionistas familiares en la próxima generación se incrementará en un 61%.

El programa también ha dado a conocer que en un 63% de las empresas analizadas existen al menos dos generaciones de familiares trabajando juntas. Respecto a la existencia de instituciones en la estructura de la empresa familiar que, como destaca el profesor Gimeno, limitan los efectos causados por una complejidad cada vez mayor, solamente un 12% de las empresas familiares analizadas dispone de sistemas de gobierno completos, o sea que cuenten con un consejo de administración, un consejo de familia y protocolo familiar.





Como curiosidad cabe destacar que un 67,6% de las empresas no tienen establecidas normas de acceso de familiares a la compañía, sino que se decide en función de cada situación. Esto es importante, porque se ha revelado una tendencia importante a la coherencia en el futuro de las empresas familiares. Puede suponerse que dentro de un tiempo no habrá un solo director general, sino dos o más de dos. O sea, más complejidad. Otro dato relevante es que los baremos de exigencia a los actuales rectores de las empresas familiares son escasos o nulos. De hecho, en únicamente un tercio de las empresas familiares se ha discutido formalmente si el director general estaba gestionando correctamente la empresa. Esta cuestión, al igual que la planificación de la sucesión (tema que en cerca del 40% de las em-

presas familiares no se ha abordado de ninguna manera), es determinante a la hora de caracterizar a las empresas familiares.

### Tipologías

Una vez conocidas las características de las empresas familiares, los autores del estudio han determinado la existencia de cinco modelos de empresa en función de la complejidad familiar y empresarial así como de la estructura existente:

- Capitán (24,4%): la complejidad familiar y empresarial es aún baja. El emprendedor mantiene el orden y los límites entre familia y empresa.
- Emperador (18,9%): la complejidad familiar y empresarial es elevada, pese a lo cual la estructura empresarial es casi una réplica de la del modelo capitán.
- Equipo familiar (22,4%): la complejidad familiar es elevada

pero la empresarial es escasa. Tiene cierto grado de profesionalización y especialización en gestión, y pone límites informales al acceso de los familiares.

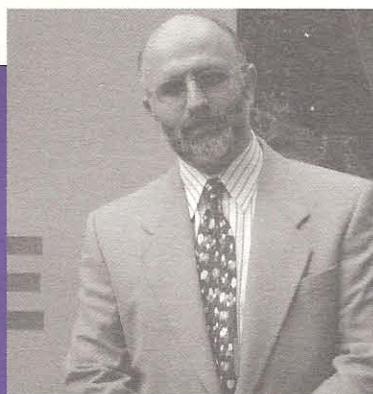
- Estructurada y podada (16,3%): la complejidad familiar es baja pero la empresarial es elevada. En este modelo existe una estructura desarrollada.
- Estructurada pero extensa (18,0%): reúne altos grados de complejidad familiar y empresarial pero, a pesar de existir una estructura desarrollada, no hay una comunicación fluida. El modelo de autodiagnóstico determina niveles de riesgo distintos para cada modelo o tipología en función de los grados de complejidad y de la existencia de estructuras. Así, los modelos capitán y de estructura podada mantienen unos niveles de riesgo bajos, mientras que el modelo de equipo familiar presenta

**ALBERTO GIMENO,**  
profesor de ESADE y socio de FBK

### ¿Por qué crear un modelo para determinar las características de la empresa familiares?

El campo de la empresa familiar se ha ido desarrollando notablemente en los últimos años, pero faltaba un modelo que permitiera prescribir, es decir, que ayudara a los empresarios a saber qué dimensiones de gestión de las relaciones familia-empresa estaban suficientemente desarrolladas en su caso concreto y qué dimensiones no lo estaban. Nuestro modelo sirve así como una ayuda a la gestión. Por un lado, permite ayudar a diagnosticar (como un análisis clínico) y, por otro, realiza recomendaciones que permiten a la familia ponerse a trabajar en equipo.

### ¿Cuáles han sido las principales dificultades que han tenido que superar para el funcionamiento de este modelo?



En lo relativo al modelo y el instrumento, el camino ha sido resultado de cuatro años de investigación. Por un lado, hemos tenido que integrar el conocimiento existente en el campo de la empresa familiar en un modelo conceptual validado empíricamente. Posteriormente, el desarrollo de los algoritmos de cálculo también nos ha llevado mucho tiempo y, finalmente, hemos debido generar un sistema experto capaz de funcionar por internet de una forma totalmente anónima. Esto último ha sido importante dado lo sensible de los temas que se tratan.

Respecto a la utilización del sistema, inicialmente no fue fácil transmitir la idea de que la tecnología permite hacer diagnósticos con esta facilidad, pero hemos tenido mucho apoyo del IEF. Después de que lo estudiaran con rigor, el soporte que hemos tenido por su parte ha sido muy importante.

### ¿Son las empresas familiares similares en todas partes?

En la actualidad la mayoría de empresas que se han diagnosticado son de España y Latinoamérica, pero la versión en inglés del modelo ya nos permite empezar a tener datos del resto de Europa y de EEUU. En efecto, existen diferencias significativas tanto entre regiones como entre países. En España observamos que las empresas pertenecientes a las asociaciones territoriales tienen mucho más desarrolladas todas sus dimensiones de gestión que las que no pertenecen a ellas. Dentro de las propias asociaciones territoriales hay

también diferencias. Así, por ejemplo, el mix de tipologías (capitán, emperador, etc.) varía notablemente de una asociación a otra.

### ¿Existen diferencias importantes entre las empresas familiares y las no familiares?

En nuestro trabajo nos hemos centrado únicamente en empresas familiares, precisamente porque existen esas diferencias. Las empresas familiares son empresas con una determinada estructura de propiedad que determina su comportamiento. Estas relaciones deben gestionarse al igual que una empresa cotizada gestiona sus relaciones con los mercados. Hay evidencias de que cuando esta gestión se hace correctamente la capacidad competitiva de las empresas familiares es superior a la de las no familiares, mientras que cuando no se hace correctamente, el resultado es el contrario.