



UNIVERSITAT^{DE}
BARCELONA

La empresa familiar: modelos de sucesión en compañías de varias familias

Pilar Saldaña Gonzalvo



Aquesta tesi doctoral està subjecta a la llicència **Reconeixement 4.0. Espanya de Creative Commons.**

Esta tesis doctoral está sujeta a la licencia **Reconocimiento 4.0. España de Creative Commons.**

This doctoral thesis is licensed under the **Creative Commons Attribution 4.0. Spain License.**

Tesi doctoral presentada per En/Na

PILAR SALDAÑA GONZALVO

amb el títol

**"La empresa familiar: modelos de sucesión en
compañías de varias familias"**



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Facultat d'Economia i Empresa

INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha ido en aumento el interés por la empresa familiar, y en consecuencia han aparecido innumerables publicaciones y artículos científicos. Con posterioridad a la década de los 80, el panorama ha cambiado sustancialmente debido a la aparición de instituciones como el Family Business Network, Family Business Institute y alguna otra.

En la segunda mitad del siglo XX nacen la mayor parte de las empresas familiares españolas. Se viven años de auge y éxitos y no tarda mucho en aparecer el problema del tránsito generacional de los fundadores de esas empresas a una segunda generación formada mayoritariamente por sus hijos. Son dificultades de índole familiar pero con repercusión en la empresa que no habían sido estudiados por la economía empresarial tradicional.

Como lo expresó Antonio Gallardo, presidente del grupo farmacéutico Almirall Prodesfarma se sabe que los fundadores tienen un fuerte espíritu emprendedor y una gran visión comercial, y empiezan sin gran formación su vida empresarial, pero saben crecer supliendo todas las deficiencias. Con el paso del tiempo, se ven obligados a ceder los puestos de control a sus sucesores. Estos, a pesar de tener una preparación profesional superior, parece que no demuestran tener el empuje visionario que lleva a lograr los retos que la actividad empresarial exige a sus directivos. En su opinión, la formación puede asustar al mostrar lo complejo que es dirigir una empresa familiar. Aunque generalmente, es mejor conocer a qué se enfrenta uno y siempre hacer respetar la vocación de los hijos, sin forzarles a asumir un papel determinado.

Las empresas familiares tienen los mismos problemas que las no familiares, más uno: la sucesión. La mortandad en la sucesión generacional hace que sucumban más del 65 % de las empresas familiares de la primera generación. El índice se agrava en la segunda a la tercera generación: únicamente sobreviven entre el 10 y el 15 %. Constatando que es difícil sobrevivir a un cambio generacional, con mayor motivo, para las empresas que están formadas por varias familias, cuyo crecimiento en el número de los integrantes de sus ramas genealógicas es distinto y el momento de proponer un sistema de sucesión para cada familia puede no coincidir en el tiempo, se enfrentan a un proceso todavía más complejo. Aumentan los niveles de ansiedad sobre lo que pasa, cuando una familia ya ha completado su sucesión y la otra está esperando para acometerlo. La cadena de procesos de sucesión es el gran escollo para su supervivencia.

El analizar todas estas peculiaridades de las empresas familiares y poder constatar que el tratamiento de las empresas multifamiliares puede ser análogo al de las unifamiliares constituye el ámbito de estudio de esta tesis doctoral

**PARTE I: ANÁLISIS ACADÉMICO DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES**

I.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

1.1.- El problema a investigar

Las ventajas de las empresas familiares son innumerables. El movimiento de la Empresa Familiar está en auge en todo el mundo. El interés suscitado en gobiernos transnacionales como la Unión Europea, le lleva a organizar foros: Foro de Lille, o el de París y a publicar recomendaciones dirigidas a los Estados para que cuiden, preserven, y aseguren la continuidad de las empresas familiares.

La campaña se está haciendo desde asociaciones empresariales en favor de ese específico tipo de empresas, que son el germen y la semilla de todas las compañías del mundo. Pocas compañías nacen de algo que no sea un individuo o una familia. Como decía una propaganda de Goldman Sach's (uno de los bancos más elitistas del mundo): "la pequeña compañía de hoy es la multinacional de mañana". Empresa familiar significa mucho más que "la tiendecita de la esquina" como bien dijeron los profesores Ward y Aronoff (1991).

Este interés está presente en una variedad heterogénea de personas: académicos, empresarios, profesionales asesores y también en los medios de comunicación¹.

Aunque hay aspectos legales y fiscales que dificultan la supervivencia de la empresa familiar, también está en juego el desarrollo de la vida, el futuro, el equilibrio y la serenidad de las personas queridas que forman la familia empresaria. Su felicidad puede depender en gran parte de la calidad su líder.

Los problemas que afectan a la empresa familiar y las medidas que se han de intentar llevar a cabo para que sea más sencillo buscar soluciones son:

- proporcionar los medios suficientes para que estas empresas puedan desarrollarse y alcanzar el ámbito internacional,
- superar los problemas derivados de cambios generacionales,
- procurarse los medios necesarios para el desarrollo tecnológico,
- evitar la deslocalización de su sede social.

En este contexto, la elección del tema se debe a dos motivos: el primero, la inquietud mostrada por los miembros de las empresas multifamiliares del Instituto de la Empresa Familiar que asisten con asiduidad a los foros de empresa familiar. El segundo es que se ha investigado y la mención el libros, artículos, conferencias es casi inexistente. Este vacío de conocimientos impulsa la curiosidad de la investigadora.

¹ Existen programas de televisión, páginas fijas en prensa, numerosos sitios web en internet

1.2.- Los objetivos de la tesis

En consideración a la importancia de abordar el estudio de las peculiaridades de las empresas multifamiliares, esta investigación persigue tres objetivos fundamentales. En primer lugar, ante la necesidad de enfrentarse a un problema de definiciones (Handler, 1989) debido al escaso consenso existente en la definición de una empresa como familiar, para diferenciarla del estudio de empresario y su función empresarial o de la pequeña empresa, la doctoranda se plantea el siguiente primer objetivo

Primer Objetivo: Construir un cuerpo teórico para el estudio de los problemas de las empresas multifamiliares, en su gestión y en su sucesión.

Más concretamente, se trata de analizar las inquietudes en el empresariado de la empresa familiar compleja en un intento de analizar los problemas que afectan a la empresa multifamiliar, desde el punto de vista estratégico, de gestión, sociológico y deontológico.

A partir de este marco inicial, se construirán las proposiciones teóricas que conducen al análisis de los factores que influyen en el diseño de los órganos de gobierno de este tipo de empresas, alcanzando así el segundo objetivo:

Segundo Objetivo: Examen descriptivo de la organización de las empresas multifamiliares: en la familia, la gestión y en la propiedad. Los órganos se constituyen para facilitar la comunicación, dado que una buena comunicación es una herramienta imprescindible en dichas empresas.

La investigadora se plantea la búsqueda de aquellas modalidades de sucesión que se consideran exitosas y recomendables. Los resultados podrán ser de utilidad a aquellas empresas que no siendo propiamente multifamiliares tienen unos pobres lazos afectivo-familiares. En este sentido, se aborda el tercer objetivo:

Tercer Objetivo: Estudio de las modalidades de sucesión de las empresas multifamiliares con el detalle de los factores que las inducen.

Es, en definitiva, un intento por revelar las estrategias que permiten afrontar y planificar con éxito el cambio de generación en la empresa plurifamiliar.

Los mencionados objetivos se resumen en el intento de que los empresarios y la Universidad se interesen por la empresa familiar compleja, porque podría ser una solución al problema de dimensión y permitiría acercar la investigación y la práctica empresarial.

Tiene sentido que se revisen las teorías y modelos de la empresa familiar para adaptarse al caso de multifamiliares porque en un futuro no muy lejano, el alcanzar una dimensión global se podría solventar con la creación de empresas multifamiliares.

1.3.- La importancia de la tesis

La literatura descriptiva del enfoque interdisciplinario de las empresas multifamiliares es una adaptación de la existente para empresas unifamiliares.

El examen del marco teórico que las afecta pretende facilitar las investigaciones futuras y los nuevos enfoques donde la pluralidad de familias conlleva una diversidad de culturas y de maneras de afrontar las dificultades empresariales con una mayor complejidad.

Este trabajo viene a completar la variedad de tipologías que bajo el nombre de empresa familiar existe, al crear una dimensión más como es la coexistencia de varios fundadores, cuyas vidas de distinta longevidad, descomponen el problema de la sucesión y lo alargan en el tiempo.

La fusión de empresas familiares tiene una repercusión en las generaciones futuras y puede dar lugar a la coexistencia de unas estructuras que aglutinen empresas en primera generación con empresas en segunda o posteriores y ello hace que estén cohabitando con modelos distintos (por la secuencia de los ciclos vitales).

El estudio de estos casos puede ayudar a los empresarios que se plantean el crecimiento y están abiertos a “la unión con un competidor” si desean ambos mantener el funcionamiento operativo de carácter familiar.

Ciertos factores de éxito que se cumplen para empresas de una familia no tienen aplicación en las multifamiliares. En definitiva, las hace más vulnerables y provoca la existencia de factores contrarios y de fracaso que impulsan que dichas empresas dejen de ser familiares.

Esta investigación puede ser de utilidad para evaluar la reacción de las futuras generaciones frente a esta problemática de multifamiliaridad y cómo han asimilado, desde su madurez, la conjunción de las empresas.

También, para aquellos interesados cuya profesión esté relacionada con las empresas familiares: economistas, abogados, asesores y consejeros que asesoran protocolos, planificación y, en general, todos los que ayudan en el diseño de la estructura organizativa de la propiedad, la gestión y la familia, les puede completar sus experiencias.

Por último, se intenta un acercamiento del vínculo entre universidad y empresa. Se observa que dicho acercamiento proporciona ventajas mutuas como demuestran los programas de prácticas, las líneas de investigación y la proliferación de planes de estudios más arraigados a la vida empresarial de la región.

1.4.- Metodología utilizada

La metodología utilizada en la elaboración de la tesis, ha consistido en analizar, en primer lugar, la problemática existente en las empresas familiares y la consideración de todos los factores que las afectan, teniendo en cuenta las teorías existentes elaboradas por los principales conocedores del tema (académicos y profesionales) y la aportación de la propia experiencia profesional adquirida a través de la intensa actividad desarrollada en este ámbito. (Véase la lista de las actividades realizadas con relación a la empresa familiar que se adjunta en el anexo.)

A través de este análisis, se han elaborado unas hipótesis que se exponen en el siguiente apartado y que se contrastan con los resultados del análisis realizado en las empresas multifamiliares en capítulo de conclusiones.

En segundo lugar se ha utilizado el método del caso, analizando ocho casos de empresas multifamiliares a través de la información existente de las mismas y de la realización de entrevistas en profundidad con los principales responsables de dichas empresas.

Los problemas asociados a la investigación son los relativos a descubrir qué empresas son una mera reunión de socios y cuáles multifamiliares. Si el punto de partida adoptado es amplio: una reunión de socios es una multifamiliar, todas las cotizadas en Bolsa serían multifamiliares y muchas multinacionales con socios inversionistas también lo serían. El inversor que tiene interés en participar junto con toda su familia en la inversión de dicha empresa multifamiliar es el foco del estudio.

La mayoría de los casos analizados han sido seleccionados en el elenco de socios del Instituto de la Empresa Familiar por su garantía de representatividad del sector, de excelencia empresarial y de dinamismo directivo. Las limitaciones en la selección de casos se han debido al grado de conocimiento de los casos que son empresas grandes.

Las empresas multifamiliares que se han formado desde que se constituyó el IEF, son un palpable ejemplo de que aumenta su representatividad.

Los profesores y consultores: Joan Amat, Iván Lansberg, Kelin Gersick, Francisco Valera, Jordi Solé, Katuska Cabrera, Manuel Pavón, Eduardo Castaño, Ercilia García, Adolf Vilanova, Alberto Gimeno, Luís Conde, José Manuel Zugaza han sido preguntados sobre su conocimiento de las empresas multifamiliares.

La calidad en la información proporcionada por los casos ha dependido: del grado de confianza que se logrado en la entrevista; del volumen de información recogido por distintas fuentes: conferencias, web y tesis publicadas, que han orientado a la doctoranda en la preparación de las preguntas a realizar; en la comprensión del tipo de documentos facilitados por entrevistado, del acceso a los documentos relacionados con la preparación del protocolo, los artículos en revistas o libros que citan la historia de la familia empresaria y la memoria del grupo empresarial.

El trabajo de documentalista permitió a la investigadora profundizar y acceder a los conocimientos de los principales profesores, políticos, consultores y hombres de

empresa que eran invitados a los actos, foros, asambleas y conferencias del Instituto de la Empresa Familiar.²

Finalmente, se han elaborado las conclusiones en donde se exponen las características que se han apreciado en las empresas multifamiliares con relación a las hipótesis planteadas sobre las empresas unifamiliares.

1.4.1.- Hipótesis de partida

A continuación se establecen toda una serie de hipótesis que se manifiestan en las en las empresas multifamiliares.

A.- Sobre familias

Hipótesis 1. Las familias se organizan como una superfamilia

Una familia empresaria destaca de las demás con tareas más administrativas de organización y control. Se configura como una estructura tipo holding familias donde una de ellas tiene una labor intensa de referente, como si de la cabecera del holding se tratara.

Hipótesis 2. El reparto de cargos empresariales y familiares obedece a un rol flexible, rotario y de representación accionarial.

La selección de familiares para ocupar cargos en los órganos de gobierno tiene en cuenta la predisposición, la preparación y la no saturación de cargos en una misma persona. A medida que la propiedad se atomiza, se van trazando planes de actuación de acercamiento a los familiares que antes eran más pasivos porque “es de todos sabido” que cuando hereden tendrá una cuota accionarial importante.

Hipótesis 3. Con el paso de las generaciones, las comunicaciones son más artificiales y menos espontáneas.

Una dilución de la propiedad accionarial conlleva una intensificación de los canales de comunicación para compensar el menor nexo empresarial con una relación de sentimientos de legado, lo cual se traduce en la preparación de más actos de integración para conocerse.

B.- Sobre propiedad

Hipótesis 4. Las valoraciones son más frecuentes.

Es conveniente que las empresas multifamiliares comuniquen a sus accionistas el valor de la empresa. La participación y transmisión de una información tan relevante

² Lo que comenzó con la supervisión de una transcripción, siguió con la realización de todo el proceso de pulido de una conferencia pasada a papel en 82 eventos y se extendió a la colaboración con del departamento de comunicación en las asambleas y congresos, puesto que ha permitido a la doctoranda conocer y “oír multitud de voces expertas”. Desde septiembre de 98 hasta enero del 2003, estuvo al cargo de la organización desde ACEF de 72 cursos y teatros de empresa.

proporciona tranquilidad, además de una imagen de transparencia informativa a los familiares que desean saber cuánto vale la empresa.

Si la compañía es cotizada, el problema se simplifica. Las familias deberían preocuparse de que se difunda la formación básica sobre los distintos tipos de valoración, sus ventajas e inconvenientes.

La frecuencia de la información suele variar pero al menos debe realizarse una vez par de años a no ser que, por otras cuestiones, sea necesario hacerlo antes como en los casos de separación y divorcio de familiares cuando el patrimonio empresarial está afectado por las negociaciones económicas. Otro motivo pudiera ser la existencia de familiares necesitados o a disgusto con la gestión que desean vender su parte de la empresa.

La fijación de la valoración acostumbra a decidirse en el protocolo familiar

Hipótesis 5. Las sindicaciones de votos se hacen imprescindibles.

La labor de los representantes de cada grupo o rama familiar se ha de demostrar en cada reunión del consejo de familia /consejo de administración de modo que no ralentice el proceso de toma de decisiones (“no puedo votar hasta que no lo consulte con mi familia” es un ejemplo de representante que entorpece), que no se exceda en sus funciones y ni que la familia representada sienta que su representante no les hace partícipes de la información y de la decisión, extralimitándose sin justificación ni oportuno consentimiento del resto.

Hipótesis 6. La rama familiar es el vínculo de decisión por sindicación.

Aunque se desee ser más libre para adoptar inclinaciones de voto de acuerdo con otra familia, la propia familia establece políticas de actuación para cambiar su opinión. La mayoría de intención de voto se impone sobre la libertad de la individualidad.

Hipótesis 7. Se necesita regular la relación patrimonial de las familias mediante contratos varios que contemplen qué proceso llevarían a cabo si se separan.

Las parejas de novios y sus familias se plantean la conveniencia de firmar capitulaciones matrimoniales en régimen de separación de bienes al contraer matrimonio. En general, la familia les obliga y pone ejemplos de negocios arruinados por tal motivo.

Hipótesis 8. Todos intervienen para solucionar rápidamente problemas económicos de los familiares (pago de impuestos, desempleo, estudios) a través de actuaciones que toman en consideración la garantía que supondría la entrega de las acciones como aval en la negociación de un préstamo externo con una entidad financiera.

Las familias acostumbran a prohibir, por el grado grande de incertidumbre, pignorarlas en operaciones de riesgo financiero. “No te das cuenta, y tienes a un banquero en el consejo controlándote”.

Hipótesis 9. Se solucionan en momentos de separación y divorcio las cuestiones personales con el objetivo empresarial de que el negocio familiar no se vea afectado por dichas tensiones: disminución de capital por las acciones del miembro familiar político, autocartera, compraventa por el resto de ramas, acciones sin voto, títulos cuya titularidad pasa, salta, a la siguiente generación....

C.- Sobre la gestión

Hipótesis 10. El consejo de administración es común, con una estructura de tipo familiar que no da cabida a consejeros externos, por desconfianza a que un consejero, que no tiene nada, o muy escasa su participación en la propiedad, vote con la misma fuerza del propietario de un paquete sustancial, que pone en riesgo su patrimonio.

Hipótesis 11. En las salidas educativas y profesionales participa todo el grupo familiar.

Los contactos de las familias en el tema de la formación e inicios de la carrera profesional de las nuevas generaciones constituyen un foro de opiniones, consejos, elección de ejemplos a seguir y ofrecimientos de trabajos en prácticas. Se facilitan contactos o se ayuda para preparar la documentación, referencias y las entrevistas de selección.

El nivel de los consejos se amplía al ámbito personal. El desarrollo de estilos de vida afines aumenta los tratos familiares en épocas estivales (recomendación de un hotel o de un destino turístico), en transacciones comerciales (comprar de un coche), etc...

Hipótesis 12. Hay una conciencia de fragilidad de la estructura diseñada que se agudiza cuando las edades de los fundadores se aproximan a la jubilación y coincide con que sus hijos han acabado la formación universitaria. En algunas empresas familiares, la sucesión ha provocado situaciones críticas.

Hipótesis 13. Las empresas multifamiliares no cumplen el modelo de los tres ejes con la intensidad de una empresa unifamiliar, su complejidad numérica de organización y convivencia las equipara a empresas de segunda o tercera generación.

Hipótesis 14. Los fundadores no desean abandonar la gestión con el argumento de que puede haber una ruptura entre las familias si ellos dejan de tener su posición protagonista.

Se ven como héroes valedores de la unión y sin sucesores “a su altura” ni tan involucrados en la continuidad conjunta como ellos lo han hecho en su vida. Los fundadores son de dos tipos: aquellos cuya su actuación e interés van más en pro de la familia y aquellos más interesados en el negocio.

Hipótesis 15. La siguiente generación tiene muchos problemas para superar la imagen de héroes de sus antecesores y la nueva generación es comparada por su labor de manera subjetiva y distorsionada con los criterios del fundador y no con los de mercado.

Hipótesis 16. Es necesario poner orden al crecimiento exponencial de las familias con sistemas de sucesión “de poda del árbol” o con la compraventa de acciones a los familiares menos interesados, al modo americano.

Los colectivos que pueden desear vender son variados: los propietarios poco involucrados porque se han peleado con el padre; aquellos lejanos físicamente/geográficamente, pues viven en otro país y se ven poco y aquellos que por concepción vital, o porque son sacerdotes o monjas, no les interesan las acciones, aunque suelen proteger sus derechos por el bien de su comunidad religiosa o de sus herederos.

Hipótesis 17. La fusión de empresas familiares preexistentes del mismo sector de actividad en una multifamiliar la orquestan los fundadores o los gestores que están en la posición de la triple coincidencia.

La fusión es una propuesta de carácter económico motivada por la necesidad de aumentar la dimensión del negocio. La idea se estructura a nivel empresarial y tras el análisis se expone a la familia, por eso es una opción que va desde el gerente hacia el grupo de la familia, que es el que lo ratifica.

Si la reunión de familias es simultánea a la creación de la multifamiliar, el proceso de fusión no se consulta a la familia.

1.4.2.- Limitaciones en la realización de los casos de empresas multifamiliares

Las entrevistas realizadas recogen las impresiones de los principales artífices de la creación de las empresas multifamiliares. Son unas vivencias relatadas como unas pequeñas proezas, a las que revisten de escasa importancia en un acto de humildad, de obligación: *“es lo menos que podíamos hacer si queríamos ser competitivos”*.

Se ha llegado a la multifamiliaridad con el convencimiento de que era una práctica aconsejable para contribuir a la continuidad de la compañía.

Entre las limitaciones de la entrevista se comprueba que en ocasiones desean hablar del tema con superficialidad, explicar por encima las interioridades y detalles de la fusión, sin llegar a exponer con profundidad el verdadero alcance de cómo fue el proceso de la unión de las compañías y las familias en toda su complejidad, de hablar de las personas partidarias a hacerlo y las que no lo estaban, los razonamientos que se dieron, las compensaciones que se establecieron o las emociones que emergieron.

En realidad, se centra la exposición en contar cómo se hizo y por lo que serán recordados: es decir, por su grado de flexibilidad negociadora.

Sin la intervención del director de la tesis no hubiera sido tan sencilla la realización de las entrevistas en los cuatro primeros casos, porque abonó el terreno para concertar la celebración de las mismas.

1.5.- Resumen de los capítulos

El contenido de los diecinueve capítulos que componen esta investigación se resume en los siguientes párrafos:

El capítulo segundo se inicia con unas consideraciones generales de la importancia de la empresa familiar en la economía, recopila las distintas versiones de la definición, muestra el escaso consenso y concluye con las particularidades de la empresa plurifamiliar.

En el tercero, se consideran las generalidades de la empresa familiar prestando atención especial al espíritu emprendedor, base de su desarrollo y se profundiza en la significación de los componentes de la familia, con la consideración de los genogramas como técnica de análisis, y finaliza con la descripción de la empresa en función de la secuencia de su ciclo vital.

En el cuarto capítulo, se exponen los modelos de investigación con la intención de integrarlos en los que describen una o más generaciones. Se aprecia que los modelos de una o varias familias al frente de la empresa son similares, de modo que el presente estudio intenta abordar los presentados por la literatura hasta el momento. También se citan los aspectos positivos y negativos configurados de la empresa familiar

El capítulo quinto, se dedica a la perdurabilidad de la empresa familiar prestando atención en los factores de éxito que más inciden en su continuidad así como en los conflictos como factor fundamental de su discontinuidad.

En el sexto, se analizan someramente los órganos de gobierno comúnmente utilizados en la gestión de la empresa familiar y los distintos enfoques en función de la identidad de la empresa como multinacional o como familiar para constatar sus diferencias.

Es especialmente significativo el tratamiento del capítulo séptimo, en la medida en que se analizan las consideraciones del entorno que condicionan la identidad y el funcionamiento de los grupos familiares como puede ser la socialización, la dinámica, la cultura, el liderazgo o los colaboradores no familiares. En este contexto, se creyó oportuno hacer una breve referencia a la responsabilidad social corporativa en la empresa familiar como elemento a tener en cuenta en cualquier empresa que quiera posicionarse en nuestro tiempo.

No podía completarse esta tesis sin una prospectiva académica de las principales teorías que se han planteado con respecto a la empresa familiar y que se señalan en el capítulo octavo, así como la plasmación que suele producirse del marco relacional de las empresas familiares en los llamados protocolos familiares y que se recoge en el capítulo noveno.

Los capítulos décimo al decimosexto se dedican al análisis de la evidencia empírica con la exposición de los ocho casos estudiados, con una breve presentación de las familias y la empresa para, a continuación, proceder al análisis de la información obtenida contrastando las proposiciones teóricas sugeridas.

En el capítulo decimoséptimo, se exponen las conclusiones y recomendaciones que se destilan de este trabajo.

También se aportan, en el penúltimo capítulo, las futuras líneas de investigación en las que esta autora pretende centrar su actividad en este ámbito.

La bibliografía se ha presentado a base de realizar una sistematización de la misma que facilita su consulta por el contenido de las publicaciones. Finalmente, se incluyen los anexos de los actos de empresa familiar, el protocolo de entrevistas y los índices.

II.- DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

Antes de entrar en la definición de empresa familiar, es aconsejable realizar una aproximación a la relevancia que tienen las empresas familiares en el contexto económico mundial para apreciar el significado que pueda tener una eficiente gestión de este tipo de empresas.

2.1.- La importancia de la empresa familiar

La representatividad de la empresa familiar queda patente en Italia. El 42 % de las 100 primeras compañías del país son familiares. Pero es que el 20-25 % de las mil primeras compañías de Alemania, Francia, Estados Unidos... son también familiares.

España está un poco por debajo. Los 106 socios del Instituto de la Empresa Familiar representan un 8 % del PIB español. En Europa es el 75 % de las empresas que en España es un 90 %. Entre un 65-80 % PIB en Europa y en España supone 50-65 %; En Europa el 65 % del empleo lo generan las empresas familiares y el 65 % en España y las exportaciones españolas de las empresas familiares son un 59 % del total. Y las cifras van creciendo, si en esta definición cabe incluir Microsoft, o Cisco, por citar dos de las grandes compañías del mundo por capitalización bursátil.

Lo que es sorprendente saber es que, por ejemplo, en EE.UU. las empresas familiares generan entre el 40 y el 60 % del PIB. Dentro del ranking Fortune 500, el 35 % son familiares. El 50 % del empleo en EE.UU. lo generan las empresas familiares (Gallo, 1995³). En Gran Bretaña, el 76 % de las 8.000 empresas de mayor dimensión son familiares y es que se da más la circunstancia de que existe la figura del “trust” que facilita la continuidad de la empresa familiar, el cual que no está permitido en nuestro país (File, 1995⁴).

En España, el profesor Miguel Ángel Gallo habla de que el 20 % de las 1.000 empresas mayores son familiares. (Gallo y García Pont, 1989⁵). Pero es que, además, hay otro aspecto en el que se debe incidir: se dice que la empresa familiar suele ser menos rentable o de menos categoría que la no familiar.

Al respecto, hay pocos estudios para corroborarlo. Por ejemplo, el realizado por la Universidad de Versailles compara 1.000 empresas industriales familiares y no familiares francesas y llega a la conclusión de que la empresa familiar tiene unos ratios de funcionamiento algo mejores que la no familiar, tanto en rentabilidad, liquidez, margen de funcionamiento o coeficiente de autofinanciación.

Sin embargo, la empresa familiar se enfrenta en estos momentos a unos retos especiales porque confluyen tres factores que coinciden en el tiempo y que hacen que se tenga que profundizar en saber cuál va a ser su posicionamiento para hacerles frente. Son: el momento de la transmisión generacional, la globalización y las nuevas tecnologías.

³ GALLO, M. A.: *La empresa familiar. Textos y casos*. Ed. Praxis, Barcelona.1995.

⁴ FILE, Karen Maru: “Is here a trillion dollar family business market?” *Industrial marketing management*, vol. 24, no. 4, (aug. 1995) p. 247-256

⁵ GALLO, M.A. y GARCÍA PONT, C.: “La empresa familiar en la economía española”. *Papeles de Economía Española*, 39. 1989. p 68-73.

Se calcula que en los próximos años va a haber transmisión generacional en la mayoría de empresas familiares. Y se sabe que dicho relevo va a ser más complejo que los anteriores experimentados.

Según la Unión Europea se prevé que haya cinco millones de empresas que realicen una sucesión generacional en la próxima década y se estima que por unas causas u otras, el 20 % no acabará funcionando después del relevo.

Tal proceso puede implicar, con estas circunstancias, que puedan perderse un millón y medio de empleos.

El Instituto de la Empresa Familiar realizó un estudio (financiado al 70 % con la UE.) sobre las pymes familiares de seis países de la comunidad: Inglaterra, Francia, Austria, Italia, España y Bélgica, para que tomaran conciencia de que la transición debería ser un área funcional dentro de la empresa al igual que el marketing, las finanzas o la producción. Debido a esa preocupación, debería crearse un departamento estratégico permanente encargado de preparar la sucesión, de realizarla y de evaluar el cambio efectuado como si la planificación del tránsito generacional.

Este contexto ha sido investigado por la Dra. Ercilia García Álvarez, en un estudio realizado para el Instituto de Empresa⁶. Llega a la conclusión de que hay en peligro 6.3 millones de puestos de trabajo, pues que se estima que 1.500.000 empresas cesarán en su actividad principalmente debido a una pobre preparación del relevo generacional.

En el tránsito de primera a segunda generación, las estadísticas señalan que de cada cien empresas que empiezan como familiares, solo siguen siendo familiares 35. Del tránsito de segunda a tercera generación, de las 100 primeras, sólo se mantienen como familiares entre 13 y 15. En el camino, porque se cierran o se venden, dejan de ser empresas familiares unas 85⁷. Una posible salida es la fusión entre empresas familiares.

Esta investigación pretende ayudar a mejorar el conocimiento de las causas que propician estos bajos índices de continuidad en la empresa multifamiliar.

⁶ Encargo al Instituto de Empresa, 2001 con muestra de Europa y Chipre.

⁷ Fuente: Instituto de la Empresa Familiar

2.2.-La definición del concepto de empresa familiar

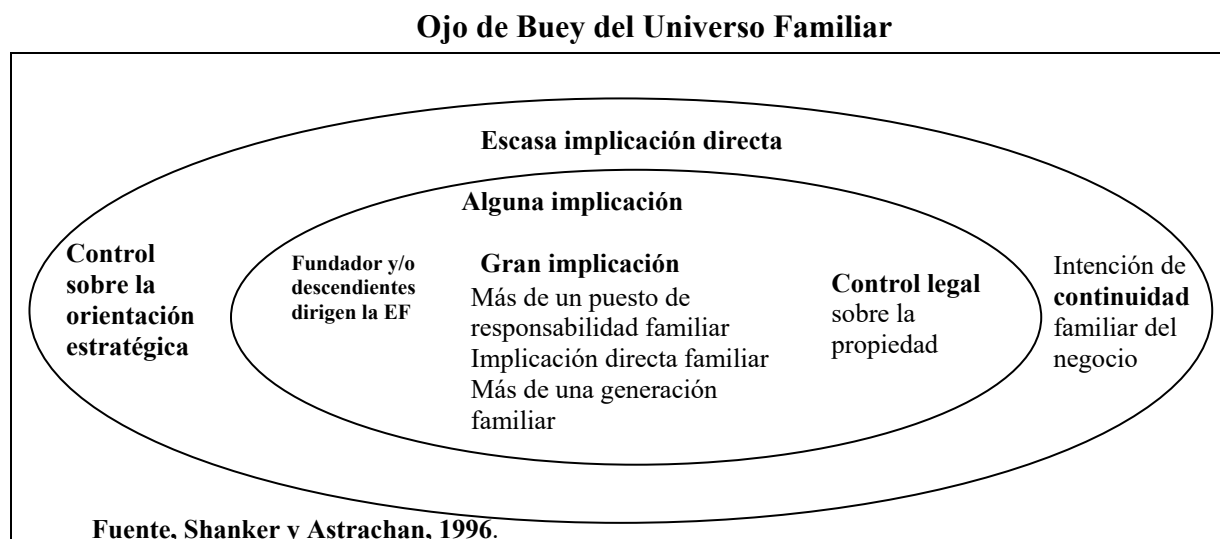
La definición exacta de empresa familiar se debate en Europa para intentar encontrar una acepción que convenza a los ingleses, siempre muy estrictos en sus formulaciones, a los franceses que quieren apartarse en cierto modo de la palabra “familiar” porque cree que tiene connotaciones de “pequeñez”, o los italianos que son unos entusiastas extraordinarios del fervoroso personalismo que conlleva una empresa familiar. Parece que una versión que es aceptada por todos es “*aquellas compañías en las que la influencia del capital familiar es muy significativo en el capital y en la gestión*”. Esa influencia se puede situar en el 50+1 %, como los ingleses, o en unas dimensiones de porcentaje más bajas, como en España.

Las primeras publicaciones identificaban la empresa familiar con las pequeñas empresas (Christensen, 1953⁸, Donnelley 1964⁹ y Levinson 1971¹⁰).

La existencia de relaciones familiares en la relación entre principal y agente puede aumentar los costes de agencia y la empresa familiar los mitiga con mecanismos de control (Gómez y otros, 2001¹¹)

Por la desmesurada cantidad de definiciones de empresa familiar, Shanker y Astrachan diseñaron una figura que intenta agrupar las dimensiones a considerar en la definición¹²a establecer de empresa familiar en función de la implicación de la familia en el control y diseño estratégico de la empresa y en la participación de la dirección de los miembros familiares:

Figura 2.1.



⁸ CHRISTENSEN, C.: “Management succession inn small and growing enterprises” *Harvard Business School*. Boston division of research, 1953.

⁹ DONNELLEY, R.:”The Family Business”. *Harvard Business Review*, 42, págs. 94-105.1964.

¹⁰ LEVINSON, H.:”Conflicts That Plage the Family Business”. *Harvard Business Review*, 42, págs. 90-98.1971

¹¹ GÓMEZ, L., NÚÑEZ, M y GUTIÉRREZ, I.: “The Role of Family Ties in Agency Contracts”. *Academy of Management Review*, 44, págs. 81-95. 2001

¹² SHANKER, M. y ASTRACHAN, J.:”Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics”. *Family Business Review*, 9, págs. 107-124. 1996.

Ante la carencia de una definición oficial de consenso, a continuación se ha considerado necesario listar un conjunto de diferentes definiciones relativas al concepto de empresa familiar. Se ha partido de la obra de Neubauer y Lank¹³, dos profesores del IMD de Lausana, que han recopilado distintos autores.

En el cuadro 2.1 relaciona cada definición de empresa familiar con su autor y si en la misma se incorpora una referencia a la propiedad, la familia y la sucesión se señalan dichas siglas para indicarlo. De modo que las acepciones más completas son las que tienen todas las dimensiones. El cuadro guarda cierta similitud con la estructura del que fue realizado por la Dra. Katuska Cabrera en su tesis y que contiene tres columnas que corresponden a las dimensiones consideradas. Esta sistematización, tan extensa, constata que falta el consenso a la hora de definir a una empresa familiar. Se consideran los siguientes factores:

- La propiedad y dirección en manos de la familia (columna con símbolo P/D)
- La implicación familiar (símbolo de la segunda columna I)
- La transferencia generacional (símbolo T).
- Se ha añadido una dimensión dedicada a si la definición en cuestión, sería literalmente aplicable a una empresa multifamiliar y se indica en la columna 4ª con las siglas MF (la unifamiliar solo con EF)

Cuadro 2.1
DEFINICIONES

Dimensión Empresa				Definición	Autores
P/D	-	-	EF	“Una de las principales características de la empresa familiar es el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia”	Amat ¹⁴
P/D	I	T	EF	“[...] aquella organización en donde la totalidad o la mayoría de las acciones están en manos de la familia y al mismo tiempo: 1) la dirección del negocio se otorga por ‘derecho de sangre’ a un miembro de la familia, 2) los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad, y 3) su funcionamiento operativo y estratégico está condicionado por los fines de la familia”	Aragonés Signes ¹⁵
P/D	I	T	EF	Definen a la empresa familiar como aquella en que: “-La propiedad es familiar en más de un 50 % para empresas privadas y en más de un 10 % en públicas cotizadas - Más de un miembro de la familia trabaja en la empresa o el propietario anticipa que pasará el negocio	Astrachan y Kolenko ¹⁶

¹³ NEUBAUER, F y LANK, A.G.: *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Ed. Deusto, 1999. pp. 53-55.

¹⁴ AMAT, J.M.: *La continuidad de la empresa familiar*. Ed. Gestión 2000, 1998. p. 33.

¹⁵ ARAGONÉS SIGNES, J.: “La sucesión en las empresas familiares”. *Alta Dirección*, 162, Madrid. 1992. p. 128.

¹⁶ ASTRACHAN, J.H y KOLENKO, T.A.: “A neglected factor explaining family business success: Human resources practices”. *Family Business Review*, 7; 1994. p. 254.

				a la siguiente generación de miembros de la familia o el propietario identifica a la empresa como familiar”	
P/D	-	-	EF	“ La propiedad de control está atribuida a una persona o a los miembros de una única familia”	Barnes y Hershon ¹⁷
D	-	-	EF	“Empresa familiar es aquella que, en la práctica está controlada por miembros de una única familia”	Barry ¹⁸ / FBR
-	I	-	EF	“Podemos considerar que los subsistemas del sistema de la empresa familiar incluyen:(1) la empresa como entidad, (2) la familia como entidad, (3) el fundador como entidad y (4) las organizaciones vinculantes tales como la junta directiva”	Bechart y Dyer ¹⁹
P/D	I	T	EF/ EM F	“Hablando estrictamente, una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes, en ocasiones a través del matrimonio. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ellas miembros de la familia”	Bork ²⁰
P/D	I	-	EF/ EM F	Según los estatutos del Instituto de la Empresa Familiar, son “[...] aquellas empresas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas y siempre que, en cualquiera de ambos casos, los accionistas participen en los órganos de control y de gobierno de la entidad, cualquiera que sea el sector económico al que pertenezcan. Es decir, los miembros de una familia poseen el control de la propiedad, siendo sus intereses influyentes de manera decisiva en la toma de decisiones a la hora de dirigir la empresa”	Borrego Rodríguez ²¹
D	IF	-	EM F	Propiedad/dirección familiar “una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un “grupo de afinidad afectiva””	Carsrud ²²
P/D	-	-	EM F	“La [...] empresa controlada por la familia [...] es una firma en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo accionistas decisivos (que deciden) ocupando cargos	Church ²³ :

¹⁷ Cita de HANDLER, W.C.: “Methodological issues and considerations in studying family business”. *Family Business Review*, otoño de 1989, p. 257.

¹⁸ BARRY B.: “The development of organization structure in the family firm”. *Family Business Review*, otoño de 1989. p. 257.

¹⁹ BECKHARD, R y DYER, W.G., Jr.: “Managing continuity in the family-owned business”. *Organizational Dynamics* 12, 1983, p.6.

²⁰ BORK, D.: *Family Business, risky business*. Amacon, Nueva York, 1986, p.24.

²¹ BORREGO RODRIGUEZ, A.: “La pequeña y mediana empresa, la empresa familiar. Un análisis”. *Actualidad Financiera*, 42: 1994. p. 986.

²² Mención en el artículo de MORRIS, M.H., WILLIAMS R.W. y NEL D. “Factors influencing family business succession” *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1996, nº. 3. p. 68.

²³ CHURCH, R.: *The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history* Family Business Sourcebook II, Busines Owner Resources, Marietta, Georgia, 1996. p. 559.

				ejecutivos de dirección y ejerciendo influencia decisiva sobre la política de la empresa”	
-	-	T	EF	“Lo que normalmente se entiende por ‘empresa familiar’...y el factor que las diferencia más claramente..., es la ocurrencia o la anticipación de que un miembro más joven de la familia ha asumido o asumirá el control de la empresa de manos de un ascendente suyo”	Churchill y Hatten ²⁴
P/D	-	-	EM F	“[...] definimos empresa familiar como aquella empresa donde una o más familias, relacionadas por lazos familiares o de afinidad o por fuertes alianzas, mantienen una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa”	Corbetta ²⁵
P/D	I	-	EF	“Los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección están sujetos a una fuerte influencia por una o más unidades familiares. Esta influencia se ejerce a través de la participación de miembros de la familia en la dirección. Es la interacción entre dos marcos organizativos, familia y empresa, lo que establece el carácter fundamental del negocio familiar y define su unicidad”	Davis ²⁶
P/D	-	-	EM F	“Empresas controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos”	Davis y Tagiuri ²⁷
P/D			EF	“Empresas en las cuales una familia posee la mayoría de las acciones y controla la gestión”	Donckles Fröhlic ²⁸
-	I	T	EF	“Se considera que una empresa es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia”	Donnelly ²⁹
P/D	-	-	EF M	“En general, una empresa familiar es una organización con la cual las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por la relación con una familia (o familias)”	Dyer ³⁰
P			EM	“Empresa familiar es aquella en que una o dos familias	Gallo y

²⁴ Cita de HANDLER, W.C.: “Methodological issues...”, op. cit., p.260

²⁵ CORBETTA, G.: “Patterns of development of family business in Italy”. *Family Business Review*, 8, 1995. p. 256.

²⁶ DAVIS, P.A.: “Realizing the potential of the family business”. *Organizational Dynamics* 12, 1983, p.47.

²⁷ TAGIURI R, y DAVIS, J.A.: “The advantages and disadvantages of the family business” en IBRAHIM, A.B. y ELLIS, W.H *Family business management. Concepts and practice*. Kendall/Hunt Publishing Company. Iowa. EEUU.1994, p. 43.

²⁸ DONCKELS, R. y FRÖHLICH, E.: “Are family business really different? European experiences from Stratos”. *Family Business Review*, verano de 1991, p. 149.

²⁹ DONNELLY, R.G.: “The family business”. *Harvard Business Review*, 1, 1964, p.94.

³⁰ DYER, W. G., Jr.: *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass. San Francisco, CA. 1986, xiv

			F	poseen más del 10 % de las acciones, siempre que la participación conjunta de los tres accionistas siguientes en orden de importancia sea como máximo una tercera parte de la participación de la familia o de dos familias dominantes.”	Estapé
P/D			EF	“[...] aquellas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder	Gallo y García Pont ³¹
P/D	-	-	EF	“Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes”	Gallo y Sveen ³²
P/D	I	T	EF	“Se entiende aquí por empresa familiar una organización en que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración así como en la determinación de un candidato para la transferencia generacional”	Handler ³³
P	-	T	EF	“Una empresa familiar es cualquier empresa en la que varios miembros de una familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Uno tiene una empresa familiar si trabaja con alguien de su familia en un negocio que pertenece a los dos o que les pertenecerá algún día. Lo esencial de una empresa familiar es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa”	Jaffe ³⁴
D	-	-	EF	“Una empresa en la cual los miembros de la familia tiene control legal sobre la propiedad”.	Lansberg Perrow y Rogolsky ³⁵

³¹ GALLO, M.A. y GARCÍA PONT, C.: “La empresa familiar en la economía española”. *Papeles de Economía Española*, 39. 1989. p 68.

³² GALLO, M.A. y SVEEN, J.: “Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces”, *Family Business Review*, verano de 1991, p.181.

³³ HANDLER, W.C.: “*Methodological issues...*”, op. cit., p.262.

³⁴ JAFFE, D.T. *Working with the ones you love*. Conari Press, Emeryville. California, 1991. Traducción *Trabajar con los Seres Queridos: Estrategias para el Éxito*. El Ateneo, Buenos Aires, 1995.

³⁵ LANSBERG, I, PERROW, E.L. y ROGOLSKY, S.: “Family Business as an emerging field”, *Family Business Review*, primavera de 1988, p.2.

P/D	-	-	EF	“Una empresa familiar es una firma que pertenece totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador empresario o por la fundadora-empresaria y emplear al otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control”	Lea ³⁶
P/D	I	T	EF	“Una empresa mercantil puede considerarse familiar en la medida en la que la propiedad y la gestión están concentradas en una unidad familiar y en la medida en que sus miembros se esfuerzan por establecer, mantener o incrementar unas relaciones intraempresariales basadas en lazos familiares”	Litz ³⁷
P/D	-	-	EF	“Hemos optado por definir a la empresa familiar simplemente como aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos se encuentra en manos de una familia determinada”	Neubauer y Lank ³⁸
P/D	I	-	EF	Este estudio define a la <i>pequeña empresa familiar</i> como [...] una empresa con 20 empleados o menos en la cual la propiedad se encuentra dentro de la familia y donde están dos o más miembros de la familia”	Riordan y Riordan ³⁹
P/D	I	-	EF	“[...] la empresa en la que los propietarios y los directivos tienen algún parentesco familiar importante, que incide de modo significativo en la toma de decisiones”	Roig ⁴⁰
P/D	-	-	EF	“Definimos como familiar una empresa en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento”	Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson ⁴¹
D	I	T	EF	Proponen tres definiciones siendo la dimensión más global y más detallada. •La empresa familiar ejerce un control efectivo desde la dirección estratégica, con el objetivo de que la	Shancher Astrachan ⁴²

³⁶ LEA, J.W.: *La Sucesión en el Management en la Empresa Familiar*, Ed. Granica, 1993. p. 23.

³⁷ LITZ, R.A. “The family business: toward definitional clarity”. *Family Business Review*, verano de 1995, p.78.

³⁸ NEUBAUER, F y LANK, A.G.: *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Ed. Deusto, 1999. pp. 53.

³⁹ RIORDAN, D.A. y RIORDAN, M.P.: “Field theory: An alternative to systems theories in understanding the small family business” *Journal of Small Business Management*, abril de 1993, p. 70-71

⁴⁰ ROIG, B.: *Característica de la empresa familiar. Exigencias para la próxima década*. División de Investigación. IESE.1989, p. 1.

⁴¹ ROSENBLATT, P.C., De MIK, L., ANDERSON, R.M. y JOHNSON: *The family in business: understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. Jossey-Bass, San Francisco, 1985. p. 4-5.

⁴² SHANKER, M.C y ASTRACHAN, J.H.: “Myths and realities: family business’s contribution to the US economy: a framework for assessing family business statistics”, *Family Business Review*, verano 1996, p. 109.

				<p>familia no pierda su posición dominante como propietaria, aunque apenas participe en la gestión directa.</p> <ul style="list-style-type: none"> •La empresa familiar de tipo intermedio se identifica con aquella empresa donde el fundador o sus descendientes la dirigen, ejerciendo un control legal sobre las acciones sin voto, y donde la familia tiene una cierta participación en la gestión. •La definición más concreta de empresa familiar supone que la familia tiene una gran participación y las múltiples generaciones de dicha familia se han venido involucrando en la dirección y en la propiedad, en las cuales más de un familiar tiene una responsabilidad de gestión importante. 	
P/D	I	T	EM F	“Definimos empresa familiar como una empresa gobernada y/o dirigida de forma sostenible y potencialmente con simultaneidad de generaciones para dar forma y quizá perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias”	Sharma, Christman y Chua ⁴³
P			EM F	“Una empresa de la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias”	Stern ⁴⁴
-	-	T	EF	“Definimos como empresa familiar a la empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle”	Ward ⁴⁵
P/D	-	-	EF	“Por decirlo de una forma sencilla, una empresa familiar es aquella cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de una familia”	Ward y Aronoff ⁴⁶
P/D	-	-	EM F	“Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o en varias familias) y los propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección.”	Welch ⁴⁷

De todas las definiciones recopiladas podría extraerse que el deseo de continuidad de las generaciones mediante el mantenimiento del control de la propiedad y la gestión de la familia, es la característica que diferencia a las empresas familiares de las no familiares. Tal como se ha mencionado, la Dra. Katuska Cabrera y el Dr. José Manuel García Falcón han publicado un cuadro que contiene ordenadas temporalmente las

⁴³ SHARMA, P.: CHRISTMAN, J.J. y CHUA, J.H.: “Strategic management if the family business: Past research and future challenges”. *Family Business Review*, 10. 1997. p. 2.

⁴⁴ Cita de HANDLER, W.C.: “*Methodological issues...*”, op. cit., p.259

⁴⁵ Cita de HANDLER, W.C.: “*Methodological issues...*”, op. cit., p.259

⁴⁶ WARD, J.L y ARONOFF, C.E.: “Just what is a family business”, en Aronoff y otros, *Family Business Soucebook II*, p. 2.

⁴⁷ WELSCH, J.H.M.: “The impact of family ownership and involvement on the process of management succession”. *Family Business Review*, 6:1993, p.40.

definiciones desde 1964 a 1997.⁴⁸ Esta recopilación está incorporada en el cuadro 2.1 con ayuda de los criterios de Astrachan, Klein y Smyrnios.⁴⁹

En la modesta opinión de la doctoranda, de todas las definiciones la más detallada es la del profesor Gallo, lo cual hace pensar que en su labor de consultor ha tenido relación alguna empresa multifamiliar⁵⁰. La definición más apropiada, aunque un poco incompleta para el estudio, es la de Guido Corbetta:

“[...] definimos empresa familiar como aquella empresa donde una o más familias, relacionadas por lazos familiares o de afinidad o por fuertes alianzas, mantienen una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa.”

Sería complementada por los aspectos de implicación de la familia y la voluntad de que la empresa sea transferida entre miembros familiares a la siguiente generación.

⁴⁸ CABRERA, M.K. y GARCÍA FALCÓN, J.M.: “La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 8, nº1, 1999, pp 9-11

⁴⁹ ASTRACHAN, J.; KLEIN, S. y SMYRNIOS, K.: “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem”. *Family Business Review*, 15, págs. 45-58. 2002.

⁵⁰ El profesor Gallo ha colaborado con Uniland en la confección de su protocolo.

**III.- LOS ENFOQUES DE LA EMPRESA
FAMILIAR: SUS GENERALIDADES.**

3.1.- Enfoque académico

El estudio de la empresa familiar se puede abordar desde *distintas ópticas*, como son el campo del derecho, la gestión de empresas, las finanzas y las ciencias sociales del comportamiento. Ciertos autores han publicado libros sobre sus experiencias académicas y de la consultoría, en los que, con independencia del enfoque por su profesión o formación de origen, pronto asumen que para desarrollar la especialidad de empresa familiar, han tenido que perfeccionar su conocimiento completándolo con técnicas del conjunto de áreas mencionadas. Por ello, se puede reconocer como principio esencial que la empresa familiar requiere un enfoque interdisciplinario⁵¹.

Una consecuencia interesante desde el punto de vista académico es que se identifica cuál es el enfoque de los autores de la bibliografía básica y cómo se establecen colaboraciones con otros colegas para abarcar las distintas aproximaciones. Así, es fácil justificar que numerosos trabajos son recopilación de artículos.

Asimismo, desde la editorial de la revista Family Business Review, el profesor Astrachan ha desarrollado una ponencia sobre las palabras más recurrentes e utilizadas desde esta editorial⁵² y se aprecia la existencia de un léxico de las distintas áreas porque hay dificultades para llegar al consenso con una regla común de utilización: por ejemplo, algunos consultores se hacen llamar expertos de *familias empresarias*, como sinónimo de empresa familiar pero haciendo hincapié en las relaciones de familia; o cuando la polémica sobre cómo llamar a los accionistas que no trabajan en la empresa familiar y les pone el apelativo *pasivos*, dado que este adjetivo puede ser considerado despectivo; otro punto de difusa comprensión es la utilización de la expresión de directivos *externos*, para aquellos que teniendo un cargo ejecutivo en la empresa no son de la familia, si bien los protagonistas sienten que llamarse externos es como desvincularlos del proyecto empresarial⁵³.

A modo de trazo diferenciador, desde el Family Business Network (organización internacional ubicada en Lausana, Suiza), los asistentes a los congresos son personas más decantadas hacia la gestión de empresa, hacia el *management* o la planificación estratégica y, en cambio, desde el Family Firm Institute (organización internacional con sede en Boston, USA), se da más preponderancia a las cuestiones de terapia de familia, la psicología o la filantropía.

Dichas diferencias parece que desaparecen. Así, en los congresos del FBN, se están haciendo actividades para conocer algunas familias que invitan a cenar a un grupo de asistentes y desde el FFI piden a los asistentes que se involucren y digan qué temas les importan para tratarlos en el congreso o qué libros estarían dispuestos a recomendar antes del mismo para que dispongan de ellos en las sesiones y surgen cuestiones de valoración de empresas, planificación de la sociedad o problemática fiscal.

A través de las distintas áreas, se puede agrupar el conocimiento básico que ilustrar la síntesis de las distintas corrientes con las que estudiar la empresa familiar como se expone a continuación:

⁵¹ Lo mencionado provoca, por un lado, que el tema de la consultoría, tengan que colaborar los distintos profesionales o que desde distintas instituciones como FBN o FFI te pongan en contacto con ellos.

⁵² Estas son planificación, estrategia, sucesión, cultura y valores.

⁵³ Me remito a los diccionarios que edita FFI o al glosario de la página web www.laempresafamiliar.com

Cuadro 3.1

Los tipos de ciencias que ayudan al conocimiento de la empresa familiar

CIENCIA	ASPECTOS
Las ciencias sociales y del comportamiento, a nivel de familia	Individuo y ciclos (M. McGoldrick y E.A. Carter ⁵⁴) Sistemas (Becvar,1996;Pitman,1997;Froma,1987) ⁵⁵ Dirección (Notarius, C. y Markman, H York,1993, Wynne <i>et al.</i> ,1986) ⁵⁶ Género y Nacimiento Sulloway y Adler
Desde el punto de vista financiero	A.Asesores B.Formación financiera C.Valoración D.Liquidez E.Remuneración F.Seguros G. Inversión (Mayo, 1988) ⁵⁷
Para el área legal.	A.Elección B.Estructura societaria C.Control D.Plan (H C. Krasnow y D. Such) E.Jubilación F.Contratos v acuerdos G.Pactos
La gestión de empresas.	A.Consultores B.Recursos humanos C.Consejeros D.Liderazgo (Dessler, 1999) ⁵⁸

Fuente: FFI y elaboración propia

⁵⁴ MCGOLDRICK M Y CARTER,E.A.: *The Expanded Family Life Cycle: The individual, family and social perspective*. Allyn and Bacon, Boston, 1998.

KEGAN, R: *The Evolving Self*.Harvard University Press, Cambridge, MA, 1982.

⁵⁵ BECVAR, D. Y R.: *Family Therapy: A Systemic Integration* Allyn and Bacon,. Boston, 1996.

PITMAN, F.: *Turning Points: Treating Families in Transition and Crisis*, Norton, Nueva York, 1987.

FROMA Walsh: *Normal Family Processes*. Guilford Press, Nueva York, 1993

⁵⁶ NOTARIUS, C. y MARKMAN, H.: *We Can Work it Out: Making sense of marital conflict*. Putman, Nueva York, 1993

COX, E:*Workplace Wars and How to End Them: turning personal conflicts into productive teamwork*. Amacon, Nueva York, 1994.

WYNNE, L. et al: *Systems Consultation: A New Perspective for Family Therapy*, Guilford Press, Nueva York, 1986.

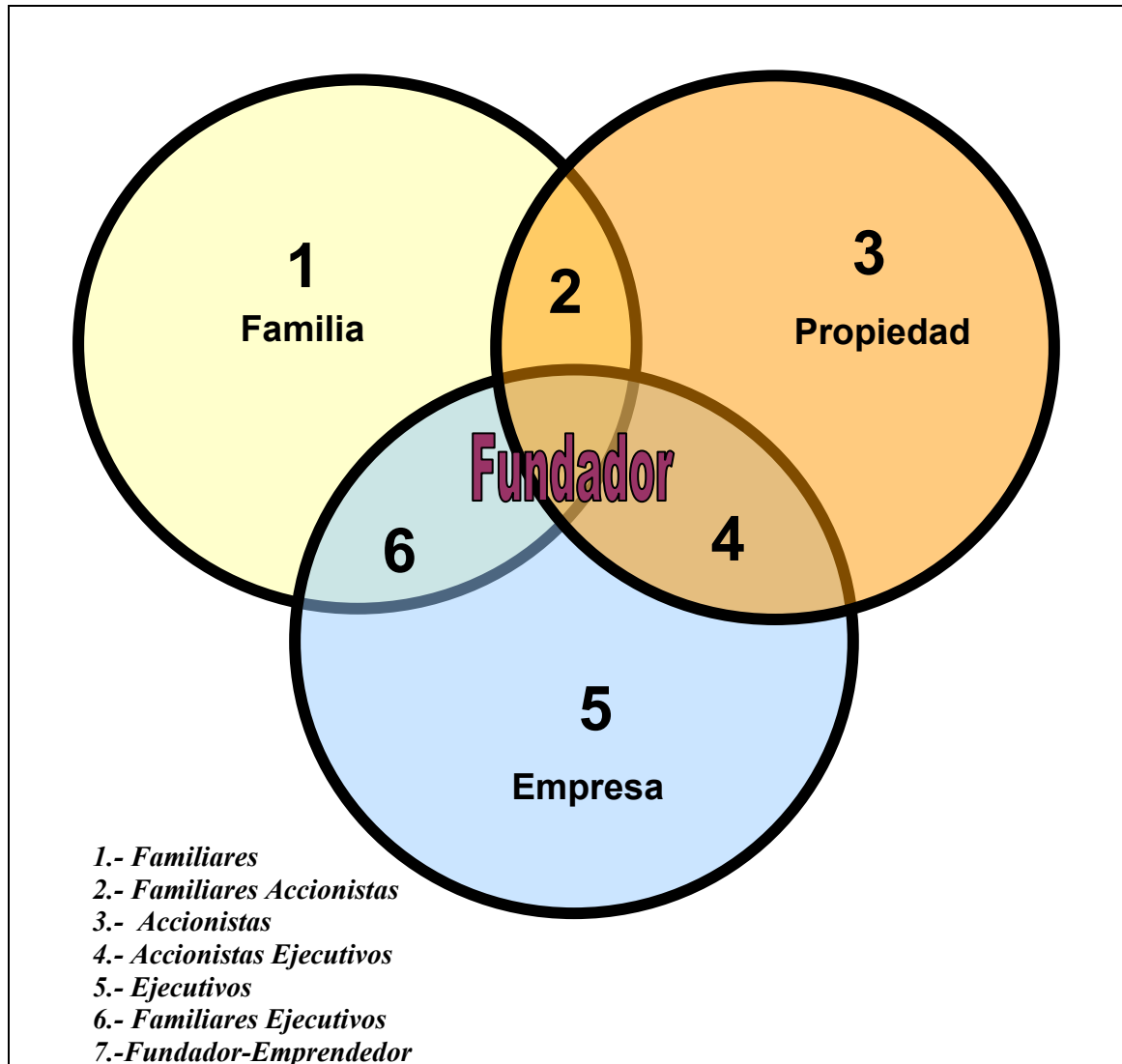
⁵⁷ MAYO, Herbee. B *Investments*, Holt Rheinhart & Winstson, 1988

⁵⁸ DESSLER, Gary.: *Essentials of Human Resource Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1999.

En aras a dividir el análisis en un apartado de contenido genérico y otro relativo a los modelos integradores de la empresa familiar, se pasan a comentar las generalidades de la familia, la propiedad y la gestión. Se sigue el esquema de los tres círculos que se corresponde con las dimensiones más comunes incluidas en las definiciones de la empresa familiar, a partir de lo que representa el espíritu emprendedor en su concepción.

Figura. 3.1

Modelo de los tres círculos⁵⁹



⁵⁹ Modelo de GERSICK, Kelin E. ; DAVIS John A.; McCOLLUM HAMPTON, Marion and LANSBERG, Ivan: *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*. Boston, Harvard Business School Press, 1996. Versión en español *Empresas familiares (generación a generación)* Mc Graw Hill. México, 1997.

3.2.- El espíritu emprendedor

Los empresarios familiares que han explicado su aventura empresarial o han sido objeto de estudio como caso, han resaltado el hecho de ser unos protagonistas que asumen riesgos.

Algunos han demostrado tener magníficas cualidades de asesores o consejeros de empresas ajenas en etapas como la del retiro. Cuando empezó Aki Umurita, el gran “factótum” de Sony, hacía tostadoras de cocina. Tiene una frase que se ha repetido muchas veces porque impresiona mucho. Dirigiéndose a sus trabajadores mientras hacían gimnasia matutina, al estilo japonés, con la bandera y el himno, les decía: “no trabajamos sólo para Sony, trabajamos para que el mundo sepa que los japoneses también hacemos buenos productos”. Hizo la Gran Sony.

Otro empresario relevante es Isaac Antic, el hombre que ha desarrollado Mango. Hace 17 años vendía camisetas por la calle, estampadas en Sabadell, con más o menos gracia. Hoy tiene una gran empresa que se va acercando cada día más a la dimensión de Zara, y que está realizando un proyecto similar al de Amancio Ortega. Son dos ejemplos de ambición, fuerza e ilusión en un determinado proyecto

Según el profesor americano, Joe Astrachan⁶⁰, en una encuesta realizada a 15.000 empresas de éxito, se detectaron los factores principales que constituyen la base del éxito empresarial y que se pueden sintetizar en:

1. – Existencia de Plan Estratégico.
2. - Comité Ejecutivo y Gobierno de la empresa.
3. – Reuniones familiares y consejo de familia.
4. - Estructuras de decisión y estructuras que facilitan la ejecución de la decisión.
5. - Especificación clara de las políticas y programas en:
 - Entrada en la empresa familiar.
 - Participación en la empresa familiar.
 - Salida de la empresa familiar.
 - Sucesión.
 - Propiedad.
 - Acuerdos entre los accionistas.
 - Liquidez.
 - Compensaciones filantrópicas.

Entre las consideradas anteriormente, se deben adoptar decisiones estratégicas sobre las llamadas “5 ces”:

- Capital de funcionamiento.
- Control en sus más diversos sistemas.
- Carrera de los familiares y ejecutivos.
- Conflictos y sistemas para resolverlos.
- Cultura empresarial y la forma de preservarla.

⁶⁰ ASTRACHAN, J.; KLEIN, S. y SMYRNIOS, K.: “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem”. *Family Business Review*, 15, págs. 45-58. 2002

En nuestro país no existe una especial política para incrementar las motivaciones emprendedoras. Desde las universidades, aunque se está tratando de paliar, la preocupación es la de formar técnicos pero, en general, no se está enseñando a ser emprendedor. A pesar de la polémica sobre si se nace o se hace, hay muchas personas que teniendo cualidades emprendedoras, en ningún momento de su vida de estudiante ni de profesional, les han motivado para ello.

Existe el firme convencimiento de que se necesitan más emprendedores que especialistas específicos. Parte de culpa es atribuible a ellos mismos, porque hasta hace muy poco, más que proyectarse hacia la sociedad, se escondían. Es difícil "motivar a ser" cuando los propios empresarios procuran no aparecer. En EE.UU., hay miles de chicos que quieren ser como Bill Gates, por ejemplo. En general, los empresarios americanos tienen una proyección en la sociedad similar a la de un deportista de elite.

La sucesión es la prueba de fuego de la empresa. El dar respuesta a la pregunta: a quién se selecciona como sucesor. El nuevo líder –además de liderar- debe de mantener vivo el espíritu emprendedor.

León Danco, que es considerado el padre de la consultoría familiar, se refiere a las distintas edades y a las funciones del líder en los siguientes términos: hasta los 25 años debe aprender a hacer; de los 25 a los 50 hacer; entre los 50 y los 65 aproximadamente hacer hacer y posteriormente, dejar hacer.

En este proceso, la cultura del secreto es el gran mal de la empresa familiar. La política del secreto es un error del líder, porque la comunicación y una buena estrategia de sucesión podrían evitar que, a una cierta edad, se encuentre sólo, cansado y con miedo, si no ha planeado adecuadamente su relevo, transmitido su sabiduría y formado adecuadamente a sus descendientes.

En la elección, en la medida que hayan varios candidatos, se crean incertidumbres sobre ellos y se azuzan las disputas entre las estirpes. En el telón de fondo, se encuentra al senior a suceder, poco jubiloso porque se queda sin su ocupación predilecta. La discusión puede verse agravada por los vínculos afectivos. Dicho proceso puede llegar a distorsionar mucho la rutina empresarial.

Para atemperar las posiciones, la mejor estrategia es la planificación anticipada. Se aconsejan de cinco a diez años de antelación. En este ámbito, la labor del consejo de familia es crucial. Algunos seniors, honestos con su incapacidad para buscar una salida, piden ayuda a profesionales externos, sin olvidar que a veces la genética no hace milagros (de todos es sabido la máxima que dice que la propiedad se hereda, pero la capacidad de ejercer la dirección no).

En ese sentido hay que ponderar la intervención operativa de la familia en la gestión de la empresa familiar. La invasión de familiares en la misma, escasas veces da buen resultado, y en pocas es recomendable. Es bueno que haya un familiar, y si está tan preparado como un externo puede tener ventajas cualitativas enormes de afección, compromiso, voluntad, vocación... pero si hay demasiados es arriesgado porque decirle a un familiar que no está preparado para asumir las responsabilidades, cuesta mucho, y cuando se hace se provoca una tensión que afecta a las estructuras del accionariado. Cuando se prescinde de directivos que no son de la familia no pasa nada en las

estructuras accionariales. Pero si un familiar prescinde de otro familiar, puede resquebrajarse todo el núcleo accionarial.

La empresa Roca Radiadores pasó un momento muy difícil cuando decidió fijar la cláusula de que ningún familiar debería trabajar en la parte ejecutiva. En la actualidad, es la segunda compañía más grande del mundo en el sector de sanitarios en el que se mueve.

Las compañías familiares deben saber renovarse. La sucesión es el punto estrella y típico. Cuando se hacen las cosas programadas, la sucesión se desarrolla como un efecto natural de las reglas implantadas. Las estadísticas americanas vienen a demostrar que la proporción de la duración de los altos cargos de directivos en las empresas no familiares respecto a empresas familiares es inferior en la proporción de 1 a 6 o de 1 a 7, según los casos.

El profesor americano Iván Lansberg expone que la propiedad varía de generación en generación, en el negocio familiar cada 25/30 años y en el no familiar cambia muy a corto plazo lo que implica enfoques de gestión necesariamente diferenciados.

Esta ventaja que para el empresario familiar supone trabajar más tranquilo, a largo plazo es un inconveniente porque corre el riesgo de relajarse.

La empresa familiar está fundamentalmente creada en torno a la creación, la integración, la convivencia y la armonía. Dicho eso, los grandes expertos añaden que quizás una de las maneras de integrar es permitir la desunión organizada. Se trata de no convertir el capital y la participación en la empresa familiar en una prisión. Hay que tener establecida una vía de salida mediante el protocolo, o mejor aún por los estatutos. Hay que permitir con condiciones que, a medida que la compañía va pasando generaciones, los pequeños accionistas, alejados emocionalmente de lo que fue en su día la creación de la compañía, puedan tranquilamente salir a un precio justo. Esto fomenta la unión. (Carlock y otros, 2002-2003⁶¹)

Hay que intensificar la formación profesional externa. El consejo para los fundadores es que no se fuercen, ni se obliguen, ni torturen tratando de que aprendan el oficio en su casa. Si lo hacen bien fuera, seguro que lo harán bien dentro. Al revés, no está tan claro. Si uno forma a un buen directivo para la competencia tendrá el mejor directivo para desmontar a su competidor.

En este sentido, el profesor americano Ernesto Poza define la esencia de la diferencia de las empresas familiares en la presencia de la familia, la coincidencia de propiedad, gestión y familia, lo que complica la ya difícil labor del líder y la visión del fundador o líder de mantener la empresa en la familia. El desafío es mantener una empresa saludable y competitiva y una familia en armonía.

⁶¹ CARLOCK, Randel; FLORENT-TREACY, Elizabeth: "Finding a role in the family firm". *Families in Business* vol. 2, no. 1 January 2003 p. 52-53

CARLOCK, Randel; FLORENT-TREACY, Elizabeth: *Love and work: finding one's place in the family firm*. Publisher Fontainebleau: INSEAD, 2002.

3.3.- La Familia

En la familia tenemos numerosos elementos que podrían ser de interés, pero en este apartado se van a considerar principalmente la tipología de familias, con sus prioridades y las inquietudes típicas según la edad.

3.3.1.- Tipología de Familias

La base del individuo y su posición en el desarrollo de la familia incluye entender la cultura de la familia en lo relativo a los valores, la educación, las distinciones de edad y sexo, los lazos de parentesco y las convenciones sociales que se proyectan y se transmiten a la sociedad civil en la que está inmersa la familia.

En las *familias de tipo cerrado*, los individuos que las componen establecen unos lazos de dependencia emocional fuertes porque el sentido de pertenencia a un grupo común y aglutinado como la familia es imperante. Tiene mucho peso entonces la categoría a la que uno pertenezca, hijo, padre de familia, jubilado...y el grado de relación con el fundador, de forma que cuando más cercano, mejor consideración tiene.

Estas familias son invasoras, es decir, sus miembros pierden el sentido de los límites individuales de cada miembro. A cada individuo lo consideran por su posición en el árbol genealógico.

El individuo siempre busca consejo en la familia más cercana, dentro de las familias que componen la empresa multifamiliar. Todas las cuestiones pasan por el tamiz del fundador, su visión se prodiga a todo. Incluso hay personas a las que les cuesta pensar por sí mismas y sus intervenciones familiares están socavadas por la crítica del fundador, o son meras difusiones de los puntos de vista de su antecesor pues no se sienten valientes de expresar lo que sienten. Son familias rígidas y cerradas al entorno, que en la expresión popular “se miran el ombligo”. Razón por la cual algunos autores creen que el sistema de familia es “no racional” (Hollander y Elman, 1988). Por eso, para paliar la endogamia, se recomienda que sus miembros, antes de entrar en la gestión de la empresa hagan prácticas o trabajen fuera o bien que se recurra a consejeros o directores ejecutivos externos a la familia. (Levinson, 1971, Lansberg, 1999).

Para las familias cerradas, los valores en los que se socializa a la familia en las primeras etapas de vida necesariamente incluyen el sentido de la *lealtad y de la pertenencia* al seno de la misma. Ambos están muy ligados al hecho de fomentar la *interdependencia* entre sus parientes y se plasma en ayudar a los familiares más débiles. Se ponen las cosas tan fáciles para entrar a trabajar con la familia que convierte la decisión de querer alejarse de la empresa familiar en un concepto similar al de desligarse de la familia. Con este espíritu la movilidad se fomenta poco.

Estas familias cultivan *la empatía* entre ellos. Se agrupan por parentescos, por estilos de vida (en parte, definidos por la convivencia con el fundador), por sus amistades y por sus profesiones. Las familias intentan elegir educaciones semejantes para sus miembros. Algunos fundadores disponen que las familias tengan casas de

veraneo próximas y celebran todo tipo de actos sociales para crear grupos de amistades donde varios miembros de la rama familiar convivan de manera afín.

Se dan las circunstancias para que los familiares tengan casi *los mismos intereses* y a los que no los comparten, empiezan a desplegar mecanismos de rechazo, de separación y de intentos de convencimiento de que vuelva a ser como los demás. En las familias, estos individuos son al mismo tiempo denigrados y admirados. Los acostumbran a bautizar con diminutivos (para destacar lo infantil de su actitud) o con adjetivos que definen su estilo de vida (el monarca, el vividor o el visionario).

Estas familias procuran pasar *mucho tiempo juntas*. Si quieren que todos piensen igual y tengan los mismos intereses es necesario. Dan mucha importancia a reunirse y acostumbran a tener rituales de celebración muy esmerados.

Incluso puede pasar algo muy pernicioso para la comunicación como es que algunos individuos se muestran con la prerrogativa de *hablar por los demás*. En las reuniones, *se interrumpen al hablar*. La invasión alcanza tal punto que conduce a que unos *explican los sentimientos en nombre de los demás*.

Todo ello, lleva a un autoengaño de buena comunicación pues *asumen que se entienden* pero lo cierto es que no han intentado poner los medios para el entendimiento. Falta la habilidad de saber escuchar, unido a que a veces faltan las ganas y el tiempo.

Estas familias no fomentan *la exploración autónoma* de modo que aquellos miembros que necesitan ayuda del especialista (psicólogo y psiquiatra) lo primero que comentan es la necesidad de definirse a si mismos. (Bowen, 1994, Minuchin, 1998)

El otro tipo es la denominada *familia abierta*. Se caracteriza por la independencia, la privacidad y el individualismo. Los límites entre individuos están claramente definidos. En la mayoría de casos, sus miembros comparten poca información y evitan interferir en los pensamientos, decisiones y acciones de los demás.

Respecto a su relación con el entorno, son familias muy flexibles y abiertas al mismo. Esta permeabilidad hace que aumenten los puntos de vista en las decisiones tratadas.

Son familias con una gran *tolerancia hacia las diferencias*, en maneras de pensar o actuar de sus parientes. No hay sorpresa ni reacción negativa hacia los que son diferentes del resto porque la variedad es aceptada.

Cada persona es única y se asume como es. Son grupos de sangre donde *se fomenta la independencia personal*. Este aspecto se comprueba en el momento de definir las carreras profesionales de los jóvenes, dado que no hay presiones y la vocación es el criterio principal adoptado con total libertad.

En general, se respetan *los puntos de vista diferentes*. En las reuniones, la familia escucha a todos los que lo deseen y nadie deja de ser educado para imponer su opinión. No se practica el “divide y venderás”. Los cargos a nivel de organización de la familia no los ocupan los que más acciones tienen sino de los mayor valía y que mejor saben

sintetizar e interpretar los intereses mayoritarios y minoritarios de los parientes. La inteligencia emocional rige en todos los puestos.

Estas familias cultivan *la auto confianza*. Si se deja tanta dedicación al estudio del espectro individual, de ello se deduce que *pasan poco tiempo juntos*, comparado con las familias cerradas. Se demuestran *indiferentes a los sentimientos y los deseos de los demás*.

Se bloquea la comunicación en ciertos temas, por el enorme individualismo o porque no se conocen los suficiente y no saben dialogar entre ellos hasta llegar al consenso. Tratan de *evitar el contacto directo*, debido, en parte, a que no les interesa lo común y en parte a que no son tan socializadores. En la comunicación, el grave problema es que *no escuchan a los otros*

Las familias de tipo abierto observamos que carecen de respuestas empáticas entre sus miembros, como si no tuvieran ningún argumento ulterior que los lleva a formar un grupo cohesionado. No sienten que exista ninguna diferencia especial siendo familiares que siendo socios.

3.3.2.- La comunicación en la familia

Para que estas tipologías familiares logren una buena comunicación se aconsejan una serie de medidas (Neubauer, 1999, Poza, 1997 y Gallo, 1998).

Cuadro 3.2.

La comunicación efectiva

Comience sus frases con “yo” para remarcar su opinión y evitar frases evaluadoras o acusadoras.

En lo posible, ponga los acuerdos por escrito para evitar malentendidos.

Establezca su punto de vista y escuche el de la otra persona también.

Hable directamente con la persona, no con intermediarios.

No acuerde una solución que no pueda soportar.

Repita el punto de vista de la otra persona tan pronto lo escuche para asegurarse que lo ha entendido.

Trate de encontrar puntos en común.

Utilice los puntos en común como comienzo y no los puntos de desacuerdo.

Fuente: Neubauer, 1999, Poza, 1997, Gallo, 1998 y elaboración propia

Los síntomas de que en una empresa multifamiliar hay problemas de comunicación son la aparición de frecuentes discusiones en donde no se consigue su resolución. El que en una familia no se tenga ninguna discusión tampoco es buena garantía de comunicación. Ciertas familias se engañan al decir que no tienen problemas cuando lo cierto es que no se ha hablado todavía. Si se adopta la política de no debatir los temas importantes, las posiciones se radicalizan y los familiares se desmotivan, que es el primer paso hacia la venta de la empresa.

Con la desmotivación aparecen los síntomas de depresión u otros desórdenes relacionados con el stress de aquellos familiares que se han agotado en su puesto. Necesitan un relevo si bien los demás, por comodidad, no se sienten con ganas de asumir.

La pérdida del sentido del humor en las reuniones indica que la familia no sabe eliminar la tensión. Son un colectivo agresivo a su manera.

Aquellos que se quieren desligar de la familia y siempre evitan acudir a las reuniones son un detonante de pasividad o de anomalías en la comunicación.

Algunos familiares de forma consciente perjudican a otros: por ejemplo, con ventas inoportunas de capital o con los comentarios a la competencia. Hay múltiples maneras de perjudicar y se entra en una dinámica imparable. En ocasiones, ni las familias son capaces de perdonar estas acciones ni muchas empresas pueden soportar tales deslealtades.

Si algún miembro corta toda relación con la familia es otro síntoma de problema comunicativo. Los comentarios familiares más frecuentes son los matrimonios con personas no son aceptadas por la familia y la tensión que crea en las relaciones. En todas las familias hay críticas sobre aquellos que muestran una inestable vida marital o laboral.

3.3.3.- Las distinciones de género y orden de nacimiento en las familias

Unos determinantes especiales en las familias son el género y el orden en el cual se ha nacido el individuo: no es lo mismo ser el primer hijo que el último (Gilligan, C., 1982; D. Levison, 1978,1996; W. Toman, 1969; K. Leman, 1985; F. J. Sulloway, 1996)⁶². Handler (1990) las ha estudiado las etapas del desarrollo individual y Sulloway defiende a ultranza los hijos pequeños. Estas categorías de roles no siempre aparecen.

El rol formal lo marca el orden del nacimiento (Le Van⁶³) y los descendientes adoptan roles informales como el terrorista, el antifamilia, el payaso, el protector, el atacado, el mediador, el espectador, la oveja negra, el dinamitero...

La importancia de estos determinantes se constatan en el diseño de la muestra de entrevistados. Se toma en consideración que no sean más entrevistados los hijos que las hijas porque crearía un problema añadido; que no se olvide a los jóvenes o a muy mayores porque su papel es y ha sido importante. En las familias con *disidentes*, hay que considerarlos por su peso numérica o si sus intervenciones pueden llevar una parte de clarividencia que propicie a algunos miembros a estar de acuerdo con ellos y también porque no quieren que se alejen del todo de la familia.

⁶² GILLIGAN, C.: *In a Different Voice*. Harvard University Press. Cambridge, MA, 1982.

LEVISON D.: *The Seasons of a Man's Life*, Ballantine Books, Nueva York, 1978.

-*The Seasons of a Woman's Life*. New York, Knopf, 1996.

TOMAN, W.: *Family Constellation*. Springer, Nueva York, 1969.

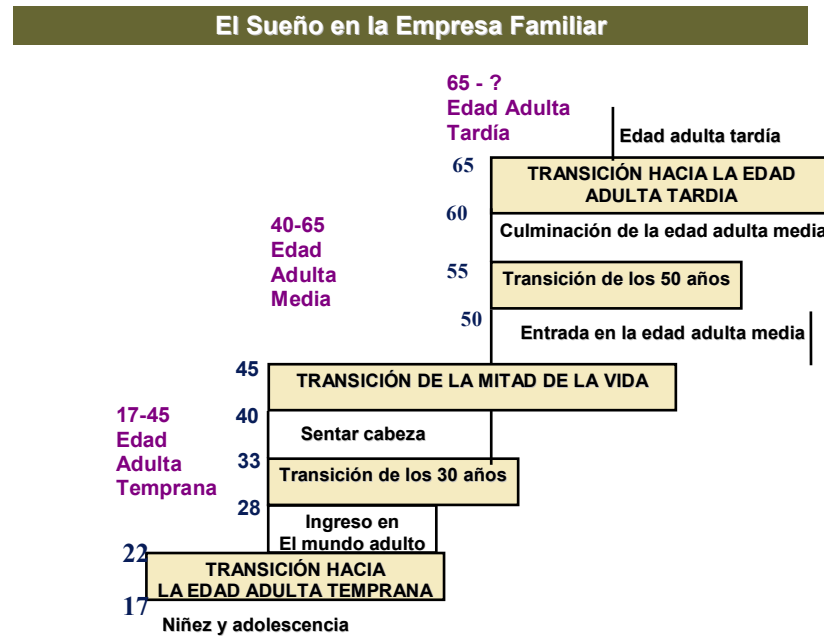
LEMAN Kevin, *The Birth Order Book*. Bantam, Nueva York, 1985.

SULLOWAY, F.J.: *Born to rebel: birth order, family dynamics and creative lives*. New York, Pantheon, 1996. Traducido por Planeta *Rebeldes de Nacimiento, Hermano Mayor, Hermano Pequeño: ¿Depende nuestro carácter del orden en que nacemos?* 1997.

⁶³ LE VAN, Gerald: *Guía para la supervivencia de la Empresa Familiar*. Ed. Deusto, Bilbao, 1999. Harvard Deusto business review, nº 94, 2000. pp. 64-71

Las etapas del individuo en su desarrollo como persona, las ha estudiado profundamente Levinson (1978 y 1996) y las organiza de manera que cada etapa es una escala de la transición hacia la siguiente época.

Figura 3.2
Periodos evolutivos en la edad adulta, temprana y media

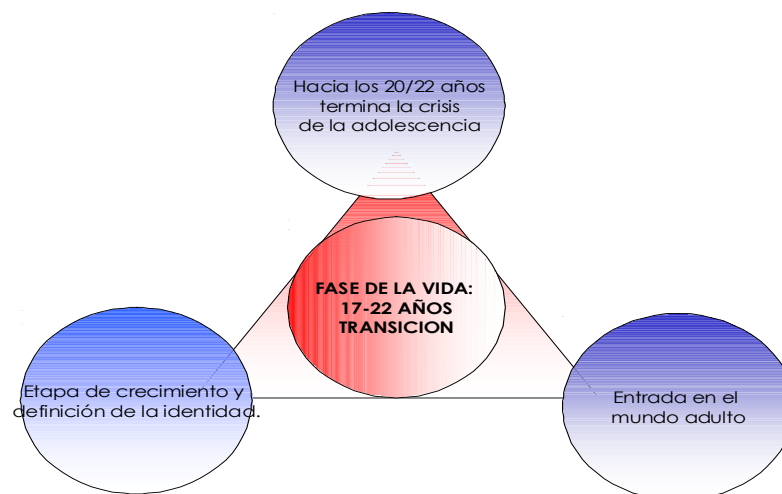


Fuente: Levinson, 1978 y 1996

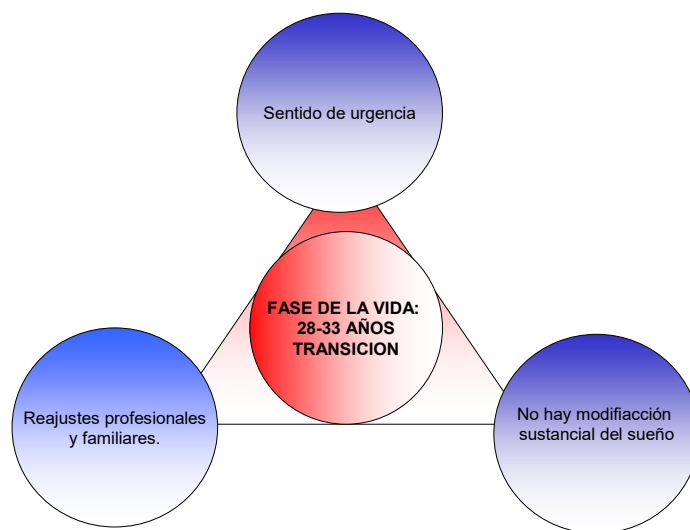
3.3.4.- El desarrollo individual en la vida

La franja de edades del individuo incide en un cierto tipo de preocupaciones propias de la fase biológica. (John Davis y Renato Tagiuri, 1991)

Figura 3.3.
Desarrollo Vital



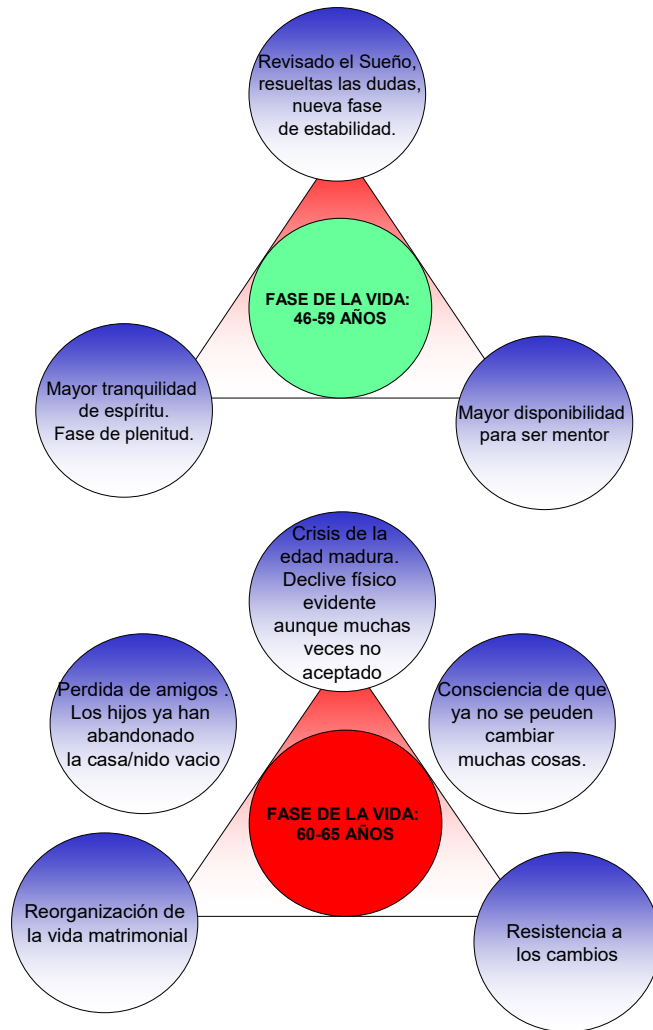
Fuente: Diagramas de John Davis y Renato Tagiuri. 1991



Fuente: Diagramas de John Davis y Renato Tagiuri. 1991



Fuente: Diagramas de John Davis y Renato Tagiuri. 1991



Fuente: Diagramas de John Davis y Renato Tagiuri. 1991

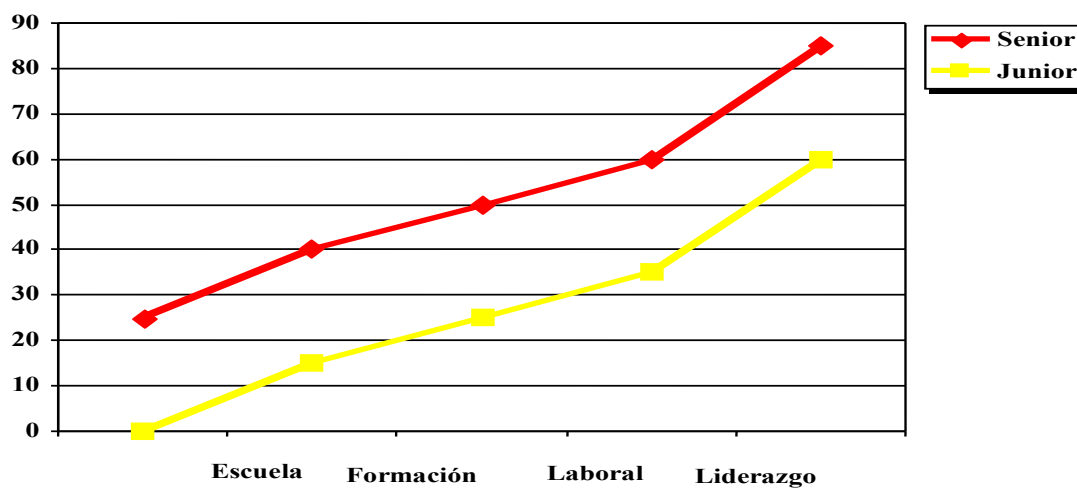
Las consideraciones relativas a los ciclos de vida nos muestran la clase de preocupaciones que se afrontan a cada edad.

De modo que en el siguiente se realizan las consideraciones relativas a los ciclos de vida y al solapamiento de dichos ciclos vitales cuando se ponen en relación dos generaciones (ver figura de edades Padre-Hijo) sucesivas.

3.3.4.1.- Etapas del ciclo generacional

Pueden reflejarse en los siguientes gráficos:

Cuadro 3.3
A.- Etapas formativas del ciclo generacional



B.- Etapas entre edades del hijo y edades de padre

Edad del hijo	Edad del padre	Etapa
0-18	25-40	Young Business Families
19-25	41-50	Entering The F.B
26-35	51-60	Working Together
36-50	61 y +	Passing the Baton

Fuente: Miguel Ángel Gallo, 1995.

En estos periodos pueden distinguirse las siguientes características, en la convivencia de padres e hijos que se reflejan en los gráficos expuestos a continuación:

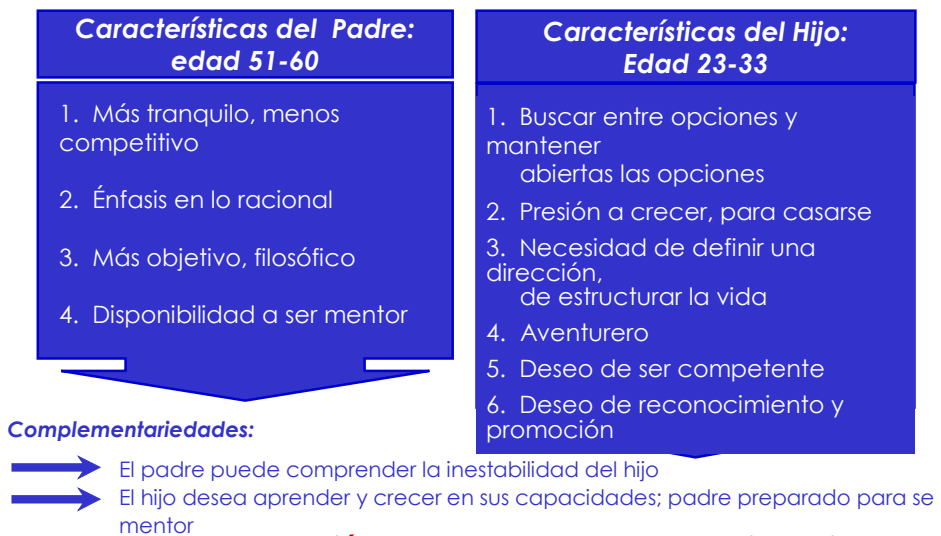
Figura. 3.4.1-3.
Escenarios entre Padre e Hijos

Escenario 1: Relativamente Problemático



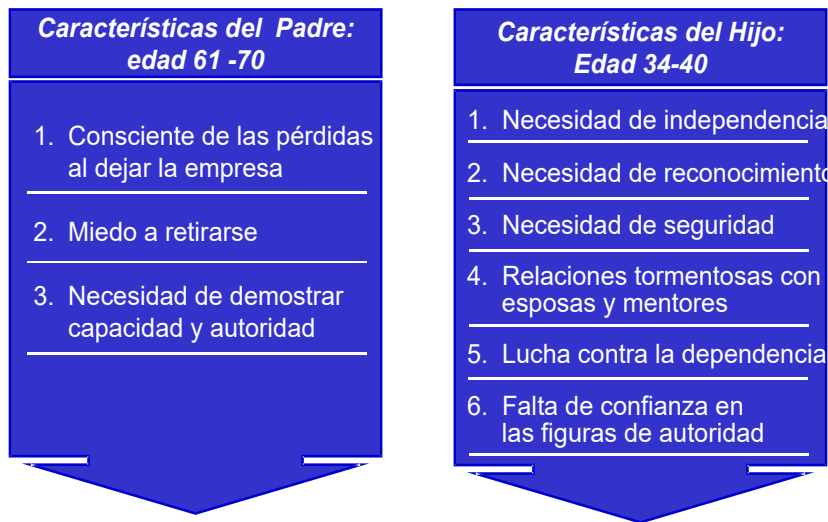
Resultado: las tensiones y los conflictos en fase "de entrada en la empresa familiar"

Escenario 2: Relativamente Armonioso



Resultado: Navegación suave durante la fase "trabajo conjunto"

Escenario 3: Relativamente Problemático



Resultado: dificultades en la fase “traspaso del mando”

Fuente: John Davis y Renato Tagiuri, 1991

La etapa en la que el padre está al frente del negocio en el mejor momento por su gran plenitud profesional y el hijo está formándose, la relación entre ambos fluye y es buena. Acostumbra a basarse en una idealización de la figura del padre. Bonnie Brown formula unas pautas en las que muestra que no se habla de dinero, o de alternativas que han demostrado ser grandes oportunidades perdidas. (Fiegener, Prince, Brown y File, 1994⁶⁴)

En el segundo escenario la única turbulencia versa sobre la identidad del padre, que está siendo cuestionada con la presencia del hijo en el negocio o con su intervención en los órganos de gobierno puesto que ha descubierto que su padre también puede equivocarse y él propone numerosos cambios que no son aceptados. El joven se siente taponado.

En el tercer escenario la química es negativa entre ambos pues se está preparando una salida donde la figura del sucedido se ensalza de buenas palabras y se resiste a irse del todo y en el que el hijo no termina de estar legitimado en el poder por la presencia de la figura paterna.

Las empresas multifamiliares pueden llegar a vivir una crisis de sucesión porque la incorporación de un miembro familiar depende del criterio de uno de los fundadores que lo controla todo. El descendiente que le secunda en sus opiniones, suele ser el de su entera confianza y, como consecuencia directa, su influencia sobre él es absoluta, pero puede que no sea tan bien valorado por el resto de familiares. Incluso puede producirse un bloqueo si el hijo propuesto por dicho fundador no cuenta con el beneplácito de los demás. Tendrán que tratar de negociar una solución antes de ir a la votación.

⁶⁴ FIEGENER, M.; BROWN, B.; PRINCE, R. y FILE, K.: “A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Business”. *Family Business Review*, 7,1994; págs. 313-330.

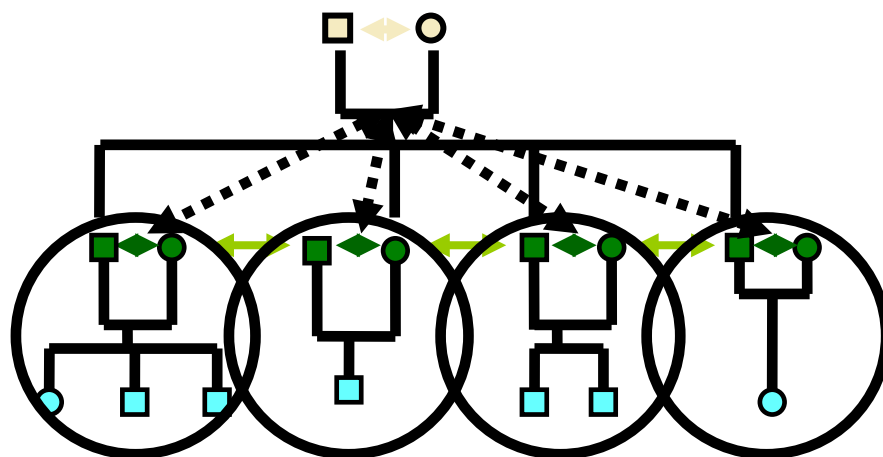
3.3.5.- Las representaciones de la familia: los genogramas.

Un genograma es un formato para dibujar un árbol genealógico que registra información sobre los miembros de una familia y sus relaciones sobre por lo menos tres generaciones. Los genogramas muestran la información familiar de modo que con un vistazo rápido, se reconocen patrones familiares complejos. Es una fuente rica de hipótesis acerca de cómo un problema clínico puede estar conectado con el contexto familiar, con su evolución y con el tiempo (McGoldrick y Gerson, 1985⁶⁵).

Es el diseño de la estructura familiar en el que mediante unos símbolos se representan a todos los miembros familiares. Puede dar una idea de la adaptación al ciclo vital, pues nacimientos, fallecimientos y enfermedades son los fenómenos que más efectos tienen en la familia (Bowen⁶⁶, Schein⁶⁷).

Los genogramas muestran la estructura de una familia y las relaciones entre los miembros de una familia⁶⁸.

Figura 3.5.
Genograma Simple. Mapa Relacional



Fuente: Francisco Valera, 2001

“Para el común de las personas, como Vd. o yo, realizar un genograma puede resultar una interesante actividad para realizar en familia y estrechar aún más los lazos, para aprender de la historia y lo que tengan que decir los miembros de más edad de su "clan".

Al hacer un genograma hay que tener presente:

* Objetivo claro: quiénes deberían ir (ej.: vínculos sanguíneos con una o dos personas clave) y quiénes no. Los genogramas explotan combinatoriamente y es fácil

⁶⁵ MC. GOLDRICK, M y GERSON, R: *Genograms in Family Assessment* WW. Norton & Company (USA) Penguin Books Ltd (CANADA) 1985, traducido por la editorial Paidós.

⁶⁶ BOWEN, M: *De la familia al individuo: la diferenciación del sí mismo en el sistema familiar*. Paidós Terapia Familiar. Barcelona. 2º ed. 1998.

⁶⁷ SCHEIN, Edgar H.: *Process Consultation*. Volumen I. Reading Massachussets: Addison-Wesley, 1988.

⁶⁸ Como indica la presentación de Francisco Valera en Palma de Mallorca el 20 Septiembre 2001

que con 3-4 generaciones se lleguen a las 100 personas o más. También es conveniente saber si se prima la cantidad o la calidad.

* Esté preparado para recibir mucha información: hay familiares que son capaces de recitar de memoria familias de 7 o más personas, con los hijos en orden y datos biográficos⁶⁹.

* Esté preparado para recibir información parcial o imprecisa: particularmente las personas que vivieron hace mucho tiempo puede haber problemas del tipo de que no se sabe si se llamaba de una forma o le decían así o si era su primer o segundo nombre o si tuvo matrimonios anteriores, etc.” (McGoldrick y Gerson, 1985⁷⁰).

Lo principal de un genograma es la descripción gráfica de cómo los diferentes miembros de la familia están biológica y legalmente relacionados de una generación a la siguiente.

Si se remonta a varias generaciones, muestra la repetición de pautas a través de las generaciones. Los sucesos de la vida y el comportamiento familiar a través de los matrimonios y unos indicativos de la salud de la relación, muestran qué personas forman un bloque homogéneo en sus intereses y pensamientos. Visualiza la posición entre los familiares.

Entre las familias se repiten las pautas vinculares y triángulos (en una relación de dos personas se involucra una tercera). Los genogramas incorporan información de quiénes tienen cargos en la empresa, en el consejo de familia, quiénes son accionistas y los datos relativos a los familiares políticos.

“Claramente, una cronología familiar puede variar en detalle dependiendo del alcance y profundidad de la información disponible. El nivel de relaciones en la familia es el elemento más inferencial de un genograma: esto significa delinear las relaciones entre miembros de la familia. Tales caracterizaciones se basan en informes de los miembros de la familia y en la observación directa

La información del genograma se obtiene en la entrevista a uno o varios familiares. Claramente, el obtenerla de varios otorga la oportunidad de comparar perspectivas y observar directamente las interacciones. A menudo, se observa el efecto Rashomon, nombre tomado de una película japonesa en la que un suceso es mostrado desde la perspectiva de varios distintos personajes”. (McGoldrick y Gerson, 1985⁷¹).

En este grupo de explicaciones destacan la gestación de conflictos, la herencia de padres patológicos en sus hijos, el efecto de ser *border line* del grupo, las enfermedades recurrentes en el seno de la familia, el fenómeno del aislamiento social dentro de la familia con los problemas de la carencia comunicativa, los impactos de los fallecimientos (sobre todo, los provocados por enfermedades largas, accidentes inesperados o suicidios), de las bodas, de los nacimientos y de las separaciones y divorcios; los posibles temas de triangularización y cómo se distribuyen los familiares en grupos en la familia.

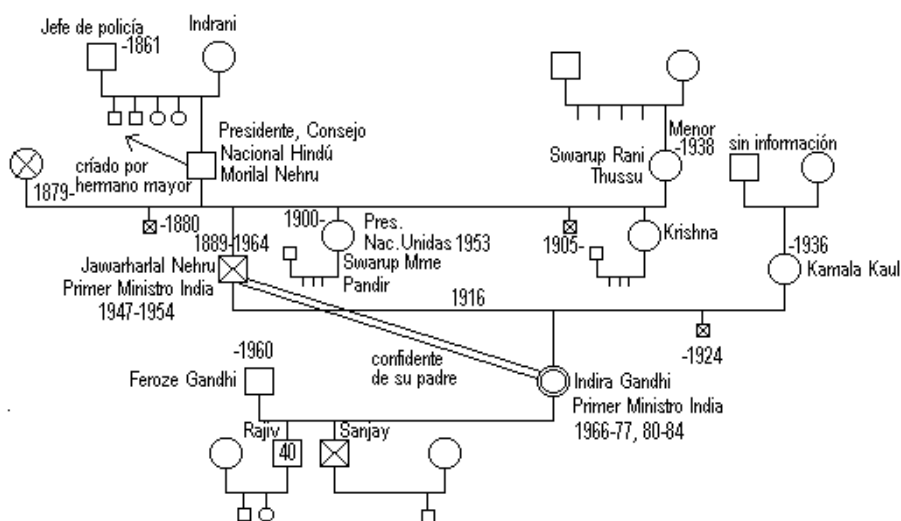
⁶⁹ El programa informático gratuito Genopro es una buena herramienta que permite incluir desde el motivo de un fallecimiento hasta la fotografía de un animal de compañía.

⁷⁰ MC. GOLDRICK, M y GERSON, R: *Genogramas en la familia* Paidós.1999.

⁷¹ MC. GOLDRICK, M y GERSON, R: *Genograms in Family Assessment* WW. Norton & Company (USA) Penguin Books Ltd (CANADA) 1985.

A continuación, se incorpora el gráfico de Mónica McGoldric y Randy Gerson⁷² del genograma de una familia muy conocida como es la de Indira Ghandi, la segunda Primer Ministro de la India, que es un ejemplo de hija única. Creció bastante sola y principalmente en presencia de gente mayor, convirtiéndose tempranamente en la confidente de su padre. Claramente tenía el sentido de misión y responsabilidad de los más viejos, como un buen líder, pero con los beneficios de ser hija única. Tuvo una autocrática y más bien aislada existencia.

Figura 3.6.
Genograma de Tres Generaciones de Indira Gandhi



Fuente: McGoldrick y Gerson, 1985

El Family Firm Institute ha diseñado un programa de formación que repite anualmente y capacita para la realización de genogramas de familias complejas y extensas. Su uso es común en disciplinas médicas, terapéuticas, criminología, psicología, psiquiatría por citar algunas.

3.3.6.- Los hijos

La forma de enfocar la motivación de los hijos hacia la empresa familiar suele ser un punto recurrente en la investigación y no está falto de planteamientos dispares.

Con frecuencia, los hijos de la familia empresaria escuchan comentarios del estilo siguiente:

- “si quieres ser empresario, te ayudaré.”
- “no porque te guste más otra profesión, dejes de lado la posibilidad de entrar en la empresa familiar.”
- “si decides ingresar, debes alcanzar una serie de requisitos.”

⁷² En los genogramas se utiliza diferenciación por colorido y tamaño distintos para separar las familias, las funciones, las opiniones. En las multifamiliares puede darse el caso de que entronquen las familias. Ciertas informaciones (homosexualidad, abortos, alcoholismo...) son más difíciles.

En definitiva, no es ni negar ni sobrevender el ingreso en la empresa familiar pero si propiciarlo. A menudo, los hijos contemplan que la anterior generación fue privada de su ilusión y entró en la empresa obligada, y esta generación no está dispuesta a actuar igual. El propietario y fundador de la empresa Merryl Lynch tiene un hijo que es poeta, Lorried, pero los otros poetas lo rechazan por ser un niño rico. (Foegen, 1994)⁷³

La juventud de la siguiente generación se puede dar cuenta que la empresa no es tan maravillosa como esperaba (no es una catedral sino una iglesia). La anterior generación magnificaba la dimensión del negocio. Asimismo, puede descubrir, por ejemplo, que sus principios éticos entran en colisión con los valores empresariales (por ejemplo, los intereses pacifistas no se respetan en el negocio porque el principal cliente es el ejército)⁷⁴.

Con los jóvenes, se trata de establecer la comunicación adecuada para ponderar las cosas en su justo término.

En el momento de educar a los hijos, hay tres opciones claras:

- ser pigmalión
- ser escultor y modelar, se base a la confianza. El término modelar se refiere a que muchos jóvenes no han descubierto su vocación.
- ser jardinero y podar, se basa en la fortaleza

En la época de la educación de los hijos, el empresario pasa poco tiempo en casa, pues mayoritariamente está en la empresa. La presencia de la empresa puede incorporarse con moderación en dicha formación infantil (visitas dominicales, fotos de archivo, muestras publicitarias, conocimiento de la historia de la empresa adaptada a la edad).

La madre asume un papel importantísimo en esta labor educativa, en la justificación de las ausencias del padre, en el establecimiento de barreras entre ámbitos de empresa y de familia y también en ayudar a realizar la sucesión⁷⁵.

3.3.7.- Diez pasos para la formación de las nuevas generaciones en la empresa familiar

Una de las grandes preocupaciones de las empresas familiares cuando se plantean un proceso de sucesión a largo plazo es el interrogante que les genera la necesidad de contar con una nueva generación preparada para asumir los retos del liderazgo familiar futuro.

En educación⁷⁶, como bien señala nuestro refranero español, “cada maestrillo tiene su librillo” y “cada casa, es un mundo”. Sin embargo, hay una serie de aspectos o

⁷³ FOEGEN, J. H: “New member of the family?: the explosion in family benefits may leave us smothered in corporate paternalism” *Business horizons*, Vol. 37, no. 2, (mar-apr. 1994) p. 86-89

⁷⁴ La doctoranda escribió dos artículos y el consultor Manuel Pavón tres en una colaboración con ABC en mayo, junio y julio de 2003 con el tema de la comunicación entre los familiares, la educación de los jóvenes y la jubilación.

⁷⁵ Sirva como mención que en el mundo docente, no se tiene plena conciencia del efecto e influencia que se ejerce sobre el alumno. En ocasiones puntuales, es mayor que la familia. Las ideas y manera de pensar del profesor, las asimila. En ocasiones, los alumnos no desean decir que pertenecen a una empresa familiar para pasar inadvertidos.

principios básicos que a través de la experiencia con empresas familiares exitosas pueden ayudar a comprender mejor esta cuestión.

1.*La formación de la nueva generación ha de ser independiente de incorporarse o no a la empresa familiar y en la que debe primar la vocación.* El desarrollo personal y formativo de la nueva generación ha de realizarse con independencia del futuro y de las previsiones que se hagan acerca de las posibilidades de acceso al liderazgo por parte de los miembros de la nueva generación. En esta etapa, la formación es un viaje en el que se intenta descubrir la vocación y las cualidades que cada individuo puede desarrollar.

2.*Las oportunidades de formación deben ser igualitarias para todos.* El apoyo, tanto moral como económico, a la formación de las nuevas generaciones no debe estar relacionado ni condicionado con el camino o destino final que cada uno elija. Debe apoyarse en la misma medida las inquietudes de alguien que desea desarrollar su carrera profesional como ejecutivo en la compañía como de aquél que desea ser, por ejemplo, piloto de aviación.

3.*No existe una única categoría para el liderazgo.* Debe desmitificarse el hecho de que el liderazgo pasa inexorablemente por llegar a ser el máximo ejecutivo de la empresa familiar. Esta es sólo una de sus versiones. Al mismo tiempo, ha de darse la importancia suficiente a la formación de líderes familiares y a la preparación de unos accionistas familiares lo más profesionales posibles.

4.*La realización de prácticas en la empresa familiar es importante.* Debe posibilitarse la realización de prácticas en la empresa familiar, especialmente durante el periodo formativo. De nuevo, este aspecto debe promoverse desde un enfoque voluntario y extensivo a todos los miembros familiares, no sólo a los que vislumbramos con mayor capacidad. Este proceso no sólo ayuda a establecer un vínculo afectivo de la nueva generación con la empresa familiar sino que, al mismo tiempo, ayuda a la misma a forjarse una visión acerca de su futuro en la empresa familiar. Es aconsejable que esta fase formativa vaya acompañada de una evaluación del desempeño y no se vincule con los malos resultados académicos.

5.*La experiencia laboral fuera de la empresa es recomendable.* La experiencia laboral en otro lugar distinto a la empresa familiar ayuda a completar la formación de las nuevas generaciones, fuera de la tutela del manto protector y permite, tanto reforzar su autoestima y valía laboral, como configurar una idea más exacta acerca de su futuro, ya sea dentro o fuera de la empresa familiar.

6.*La experiencia internacional ayuda a conferir una visión global y el perfeccionamiento de los idiomas.* La experiencia internacional, ya sea a nivel de estudios como laboral, contribuye a configurar una personalidad más abierta y flexible y con una visión más amplia de la vida, de la empresa y del propio concepto del liderazgo. Al mismo tiempo, de forma más acentuada que en el caso anterior, permite a las personas la oportunidad de probarse lejos del entorno familiar y empresarial. Y no se puede olvidar la oportunidad que supone para el perfeccionamiento o el aprendizaje de un idioma y una cultura distintos.

⁷⁶ Francisco Valera, transcripción de la conferencia impartida ante los jóvenes de la Asociación Balear de la Empresa Familiar, 20 Septiembre de 2001.

7. *La realización de un MBA de calidad permite dar un salto de confianza tanto técnico como de reconocimiento.* La realización de un master posibilita la absorción de un caudal de conocimientos técnicos y una visión global de la empresa, al mismo tiempo, que proporciona un respaldo y reconocimiento en el entorno tanto familiar como empresarial acerca de la valía profesional e intelectual. De la misma manera, el contacto con personas que están en la misma situación proporciona un activo de incalculable valor para el futuro.

8. *El liderazgo necesita de cualidades humanas que deben potenciarse.* La formación y el liderazgo necesitan no sólo de cualidades técnicas. Una formación humana y de cultura general ayudará a potenciar el crecimiento de la persona. También facilitará su tarea de relacionarse y el ejercicio del liderazgo, desde una perspectiva más amplia que la estrecha visión más ejecutiva que en ocasiones se tiene del mismo.

9. *La formación dentro de la propia empresa es tan importante como la que se realiza fuera de ella.* El liderazgo y la formación se acaba de completar dentro de la propia empresa familiar. El camino que se recorra dentro de la misma y la formación y apoyo que se reciba en este proceso resulta determinante para el resultado final.

10. *No menospreciar la formación que se ha de recibir dentro de la propia cultura familiar entorno a los valores y la visión que se desea transmitir.* La transmisión de los valores como el esfuerzo, la necesidad de ganarse la vida por si mismo o el hecho de que no por pertenecer a la empresa familiar lo va a tener todo más fácil, son aspectos tanto o más importantes que el resto de factores que hemos mencionado anteriormente.

En el caso de las empresas multifamiliares, cada grupo familiar tiene que asumir de manera coherente la crianza y formación de los hijos, de modo que sería aconsejable ponerse de acuerdo en qué es lo que se considera imprescindible, y luego cada familia establecerá cómo lo transmite a sus descendientes.

3.3.8.- Las mujeres en la empresa familiar

El dilema de las madres y esposas consiste en que han estado viendo como todos los familiares estaban esclavizados por la dimensión del sueño que tenía el fundador. Cuando su edad ronda los 70 u 80 y tendría que pasar el testigo, en ese momento se da cuenta que todavía hay una brecha entre el imperio a que aspiraba y la realidad de la empresa. Entonces, esos pensamientos le llevan a no ceder la gestión de la compañía. A la esposa, le parece que el tiempo en el que podrá disfrutar de su marido nunca llega.

En el libro "Seasons of the woman life" Daniel Levinson comenta que las esposas se criaron con la obligación de cuidar a los demás, sin derecho a una visión propia, sin un guión en esta vida. Ese dilema también está presente en las nuevas generaciones de mujeres profesionales. (B.Brown, 1993; Marta Valls, 2002, Alberdi et al 2003, Mercadé, 1998; Cantando et al. 2003; Moeno, 2003, M. Salganikoff, 1997, Nuria Chinchilla, 2002; A.Vilanova, 2001, Gustafson, 2003, Gerb-Gunderson, 1998)⁷⁷

⁷⁷ MOENO BLANCO, Rosana y PEREZ ALONSO, Amalia (coords.) *Cien empresarias. Testimonios de cien mujeres que lo han conseguido* Ed.: J de J editores. Madrid. 2003.
CHINCHILLA ALBIOL, M^a Nuria GARCÍA, Pilar MERCADÉ Anna: *Emprendiendo en femenino* Editorial: Gestión 2000.Barcelona.1999.

Su principal objetivo es lograr que la familia viva en armonía al tiempo que la empresa familiar va prosperando. Sacrifica sus derechos para no romper el equilibrio. Su labor acostumbra pasar desapercibida, ningún miembro de la familia se percata de lo mucho que está dando. Su “gran recompensa” será tal vez una pequeña participación accionarial y, con suerte, algún que otro dividendo. No se contempla que la mujer tenga una opinión experta sobre el negocio sino que secunde las decisiones del esposo.

La evidencia de esta discriminación es histórica. A continuación, se expone el testimonio de una familia empresaria:

“Por tradición, ninguna mujer de la familia Peugeot puede incorporarse al negocio familiar, tampoco pueden ninguno de sus herederos...”

Después de la II Guerra Mundial, Marthe, la hermana más joven de Jean-Pierre III, tuvo que luchar durante 16 años para obtener lo que le correspondía en herencia.....

Los padres que sólo tienen hijas saben que serán los últimos miembros de su rama familiar que trabajarán en el grupo.....”

Hace algún tiempo se puso de moda entre los gurús de la empresa familiar la teoría que atribuye a la esposa del emprendedor el rol de mediadora en los conflictos familiares: entre padre e hijos/as y entre hermanos⁷⁸. Es un papel que requiere mucha empatía, mucho amor y una gran capacidad de sacrificio.

“El retorno, si se logra lo que se persigue, no se calcula en porcentaje sobre la inversión puesto que de ser así debería reclamarse una TIR del 1.000 % No todas las esposas-madres pueden llevarlo a término porque los implicados/das no suelen poner las cosas fáciles. *Quienes lo consiguen merecerían un homenaje, pero mucho me temo que no suelen recibirlo*”⁷⁹

Sigue manteniéndose a nivel institucional la idea de que la familia es un asunto que incumbe única y exclusivamente a la mujer.

ALBERDI, Inés; ESCARIO, Pilar y MATAS Natalia: *Las mujeres jóvenes en España* Ed.: Fundación "La Caixa" Colección: Colección de Estudios Sociales, número 4. Barcelona 2000

MERCADÉ Anna: *Mujer emprendedora: claves para crear y dirigir empresas excelentes*. Ed.: Gestión 2000 Barcelona, 1998.

CANTANDO, Mary y ZUCKERMAN Laurie: *Nine lives: stories of women business owners landing on their feet* Editorial: Cantando & associates. Raleigh. EE.UU. 2003

GUSTAFSON Joan Eleanor: *Some leaders are born women!: stories and strategies for building the leader within you*. Editorial: Leader dynamics Anthem. EE.UU. 2003

GERB-GUNDERSON Lisa: *Uncovering the hidden work of women in family business: a history of census underenumeration*. Editorial: Garland Publishing, Nueva Cork. EE.UU.1998.

⁷⁸ D. Jesús Farga de la empresa de helados Farga disertó sobre el papel de la esposa y de la hija en las relaciones familiares comentando el poder en la sombra, el rol pacifista, la visión de negocio...Documento ACEF/2002. Dña. Marta Valls de la empresa Punto Blanco, Dña Carmen Riu del grupo hotelero homónimo, Dña. Adriana Casademont del grupo cárnico, Dña. Encarnación Gómez Monche de González Byass y Dña. Helena Revoredó de Gult de Prosegur, Dña. Concepción de la editorial Planeta y Dña Nuria Balls de Arman Basi son las representantes más activas del Instituto de la Empresa Familiar y se han planteado tomar conciencia del tema a todos los niveles (profesional, formativo, académico, lobby legal...)

⁷⁹ Conferencia de Dña. Marta Valls en Logroño y artículo en el newsletter FBN.

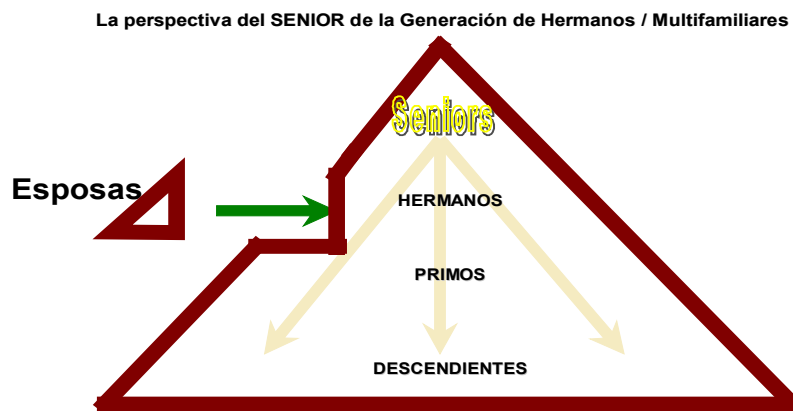
Las mujeres directivas deben ejercer roles muy diferentes: madre, compañera de trabajo, esposa, profesional, mediadora, consejera, relaciones públicas, imagen, psicóloga, referente moral.....y, en cada uno de esos roles, debe dar una buena prestación.

La percepción del fundador de las relaciones entre la familia, acostumbra a ignorarlas o a considerarlas en una posición alejada de la línea de descendientes. Estos son los casos de empresas familiares que limitan la sucesión y prohíben la participación femenina. Estos criterios que las generaciones jóvenes tildan de machismo y de posturas anticuadas se comprenden mejor en contextos culturales de sociedades que los respaldan.

La tradición cincela también opiniones contrarias a la incorporación en el negocio en posiciones sin responsabilidad porque el familiar femenino se identifica como débil, poco ambicioso, y no tiene las puertas abiertas del sector y además le espera la “llamada de la naturaleza” para criar la prole familiar.

Es, desde el punto de vista de la doctoranda, difícil discernir cuando el enfoque de los artículos sobre mujeres en la empresa familiar es una proclama de las igualdades de derechos humanos y cuando es un panfleto feminista que satura, en cierta medida.

Figura 3.7.
Las esposas bajo la perspectiva del senior



Fuente: Francisco Valera, 2002

Las concepciones predeterminadas de los roles femenino y masculino son las siguientes: el primero aparece ligado a cuestiones como la buena presencia, la discreción, la amabilidad o la intuición y el segundo aglutina características como la autoridad, la competitividad y la agresividad.

3.3.9.- La familia política

Si bien la familia es un sistema basado en el amor, a los familiares políticos se les tendría que fijar una tendencia más racional y marcar una estrategia de actuación que incluya también parejas de hecho y novios.

El primer paso sería sentar las bases de una tibia socialización en los valores más descriptivos de la familia y que aportan la esencia para encauzar las relaciones.

El segundo paso sería plantear el aspecto del trabajo en la empresa en toda su complejidad y detalles.

Si todavía se está a tiempo, en los enlaces matrimoniales, se diseñarían unas capitulaciones para que las rupturas en caso de separación o divorcio no afectaran el patrimonio empresarial.

En el cuarto aspecto, se abordaría la pertenencia a una empresa familiar con sus consecuencias positivas y negativas. En el caso que la pareja pertenezca también a una empresa familiar y entre ambas exista una vinculación empresarial, surgirán nuevos problemas.

En quinto lugar, con el esposo-a se hablaría de las aspiraciones, y cuando ambos tienen sus carreras profesionales en perspectivas, se recomienda fijar un criterio de prioridad.

Algunos conflictos recurrentes por ser habituales se solventan mediante unas vías de solución automáticas.

El foco más grande de conflictos tiene que ver con la información recibida y con lo que cada familiar político se imagina, por no tenerla. La influencia del consorte los psicólogos Adolfo Villanova o Matilde Salganicoff⁸⁰ la han bautizado con la expresión “el poder en la sombra” o que “ocupa un cargo en la empresa sin tarjeta de presentación”.

Otro origen de problemas aparece cuando los padres fijan compensaciones a los hijos: viajes, coche o vivienda que son motivo de agravios por valorar que dichos sistemas de premios y castigos son injustos. Los fundadores adoptan la herencia como medio de coacción.

En familias unidas, esa manera de proceder como un clan cerrado es de ayuda porque se facilitan los contactos para promocionar la carrera profesional de los familiares políticos, incluso aunque sea fuera del grupo.

Sobre la influencia realizada por los políticos, el profesor Adolf Vilanova estudió unos 400 casos donde “un 17 % dicen explícitamente que no existen *poderes en la sombra*. Un 14 % no comentan, no responden. Les da vergüenza aceptar que hay gente que influye aunque no esté en el organigrama. Un 39 % citan un solo poder, una sola persona en la sombra. Un 30 % citan más de una. Observemos ahora la frecuencia de citas según el origen del poder. Un 30 % son familiares directos, es decir, consanguíneos que están fuera de la empresa pero que influyen. Un 46 % corresponde a los familiares políticos. Un 7 % pertenece a los “reencarnados”, los fundadores que dijeron que se iban, y que luego vuelven. Entre los no familiares solo juntan un 17 %: 7 % son profesionales externos, 6 % son trabajadores (tengan o no mando) y 4 % son amigos. El otro 83 % está compuesto de familiares: 46 % de familia indirecta, 30 % de consanguíneos y 7 % de “reencarnados”, *¡qué es de juzgado de guardia! Gente que sigue mandando*”.

⁸⁰ Documentos de conferencias del Instituto de la Empresa Familiar y de ACEF en Jerez, Alicante, Logroño y Palma de Mallorca. www.mujeresdeempresa.com/linea_natural/sociedad/sociedad000614.shtml

3.3.10.- Las personas ajenas a la familia

La familia no es una isla aunque lo pretenda, tiene a su alrededor personas ajenas con fuerza suficiente para inclinar la balanza de una decisión en un determinado sentido. Precisamente, dentro de este grupo de contactos de la familia ocupan un papel esencial los círculos de amigos procedan de los estudios, del trabajo, del barrio o de los viajes efectuados. Los asesores, consultores e inversores son otro grupo de personas influyentes en la familia por la confianza que requieren los temas tratados.

Los educadores, formadores mentores, trainers, por su especial labor también tienden a ejercer un grado de persuasión en determinados familiares.

Por afinidades, los círculos de empresarios, ingenieros y abogados también toman partido en la configuración de los valores familiares. Otras personas influyentes son por su función en el seno de la comunidad: los políticos, los jueces, el alcalde o el síndico. Por último, no hay que olvidar los denostados empleados domésticos y secretarios personales que aparecen en miles de intrigas de la familia.

3.3.11.- Descripción del entorno familiar

En toda familia, hay unos vínculos creados en base al sistema de socialización familiar y empresarial. Estos dos ámbitos de valores se incorporan en el documento del protocolo junto con otros aspectos relacionales como la historia o el uso apellido.

La cuestión más delicada de la descripción de la familia empresaria es la presencia familiar en los órganos de gobierno o, por ende, su prohibición. Las familias de tipo abierto siempre lo permiten, y las cerradas, sólo si demuestran ser buenos profesionales.

A menudo, la primera noticia que tenemos de un grupo familiar es su falta de armonía. Pero, como no es estático sino que los cambios operados en el entorno lo hacen evolucionar podremos asegurar que es un sistema familiar efectivo si contribuye a resolver los conflictos⁸¹. Lo habitual es tener conocimiento de enfrentamientos, celos, envidias, mentiras o de un variado surtido de manipulaciones.

El análisis de los acontecimientos más importantes que han marcado la trayectoria de la familia o familias y la empresa, se representan en una línea temporal, que pone de manifiesto el grado de interacción entre los acontecimientos familiares y los hechos más destacados de la gestión.

Las rutinas de las reuniones familiares tienen como objetivo la comunicación de las noticias del grupo familiar, así como sus emociones y sentimientos. Desde las comidas dominicales a la celebración de ciertos eventos en días señalados o incluso las simbologías particulares del sistema familiar (el vocabulario común, la vía de comunicación: cartas, correo electrónico, viajes) nacen con un propósito de crear unión.

Entre las cuestiones más polémicas de una familia, podríamos citar el grado de sexismo y las de tenor económico como la fijación del reparto patrimonial de bienes.

⁸¹ Iván Lansberg comentó en un acto del Instituto de la Empresa Familiar que una familia tenía una corbata que simbolizaba el poder y que pasaba a otro líder cada vez que perdía una votación.

En mayor o menor grado, todas las empresas familiares le dedican una atención especial a la figura del fundador porque forma parte sustancial del legado intangible que se trasmite a las nuevas generaciones. Esta tendencia de involucrar a la familia en torno a dicho legado se hace más necesaria si los familiares viven alejados por una gran dispersión geográfica o no se han acostumbrado a verse con frecuencia por ser muchos⁸².



Dime papá, ¿con cuál de ellos voy a tener que pelearme por el control de la empresa?

3.4. - La Empresa

3.4.1.- Los asesores y consultores

En el presente epígrafe se expone el papel de los distintos consultores y consejeros, banqueros, contables, evaluadores de empresas, aseguradores y demás personas que ayudan a las empresas asesorándolas. (C.E.Aronoff & J.L.Ward, 1994).⁸³

Para elegir al abogado de la empresa y al de la familia seguro que se exige un determinado currículum y distintas experiencias. También puede ocurrir que las empresas familiares tengan dos tipos de consultores: los de confianza y aquellos profesionales de la abogacía cuyos servicios solicitan puntualmente, para contrastar opiniones o para seguir respaldados en procesos muy complicados.

Entender el papel del **abogado** y supervisar su misión es importante para no perder de vista todos los matices del proceso, es decir, que no “haga aguas” por ningún lado. Los abogados estudian las consecuencias de ciertos percances como los accidentes súbitos con efectos de discapacidad, los fallecimientos, el uso desleal de las marcas comerciales por parte de otros familiares, proponen los pactos de socios, y examinan aquella parte legal de los planes de sucesión su vinculación con los estatutos de la sociedad y el protocolo.

Respecto de los asesores **contables y financieros**, se trata de que tengan acceso a la información que se reparte a los accionistas y que contiene datos sobre la marca de la compañía. Proporciona tranquilidad saber comprenderlos para que en las juntas o consejos las preguntas sean consistentes. Se precisa tener conocimientos mínimos sobre las nuevas inversiones del negocio, sobre la comparación de los proyectos alternativos por criterios como su viabilidad, su rentabilidad o su tipo de riesgo. La política de endeudamiento y el tipo de apalancamiento alcanzado también es básico saber qué niveles alcanza para votar con argumentos sobre una determinada decisión.

Los cursos de finanzas para no financieros, los manuales básicos clarifican todos los ratios y conceptos elementales. Aunque en algunas entrevistas de los casos analizados se alude a la expresión “yo soy de letras” queriendo decir que le producen rechazo los números, hay maneras amenas de explicar con ejemplos la lectura de un

⁸² Ilustración que aparece en el libro de Ernesto Poza titulado *A la sombra del Roble Ed. Universitaria para la Empresa Familiar*. Cleveland, Ohio, 1995.

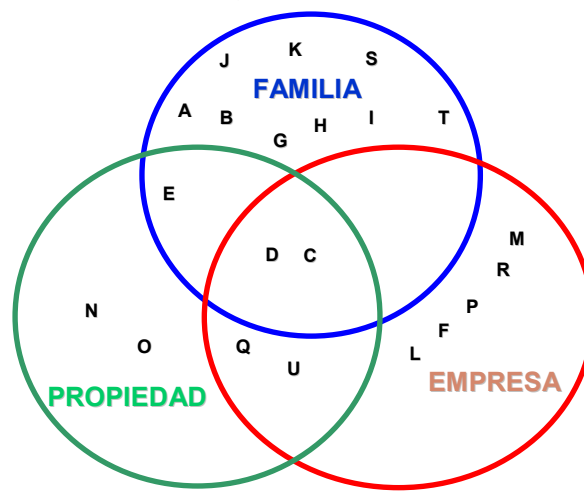
⁸³ ARONOFF, Craig E. & WARD, John. L. : *How to Choose and Use Advisors: Getting the Best Professional Family Business Advice*, Family Business Leadership Series, nº 6, Business Owner Resources, Marietta, 1994.

balance para, con paciencia, ir aprendiendo las cuestiones económicas a un ritmo adecuado a cada persona. Dicha formación es muy necesaria en el desempeño de algunos cargos como el de consejero o miembro del comité de valoración de la empresa del consejo de familia.

El papel de los consultores puede ser muy variado y la lista de las funciones que desempeñan muy larga. En el gráfico expuesto a continuación, se asignan las funciones a cada uno de los tres sistemas correspondientes. (Letra entre paréntesis)

Figura 3.8.
Posición de los asesores y consultores en la empresa familiar

Modelo de los tres círculos y la presencia de asesores - consultores



P. Saldaña

Fuente: Elaboración propia

Entre las funciones más típicas se encuentra la tarea de hacer de mentor del padre, que consiste en escucharle y opinar sobre los temas consultados para aportarle enfoques distintos, mediante una buena comunicación. Suele darse un parecido grande de caracteres y personalidad entre mentor y “mentorizado”. (A)

El consultor también puede ser el mentor de los hijos, que equivale a ser el tutor académico de sus estudios. Acostumbra a facilitar las relaciones con los padres y explica las particularidades de los ciclos de vida. Por las emociones que salpican las relaciones padre e hijo, puede llegar a ocurrir que se le haga más caso a los consejos del mentor que al padre, aunque estén aconsejando lo mismo. (B)

En el diseño de la planificación de ámbito sucesorio, estratégico, de los órganos de gobierno, de la estructura patrimonial su intervención como consultor aporta sinergias y experiencias. Por ello, puede serlo un empresario cuya compañía ya haya superado con éxito esas mismas fases (de generación, de profesionalización, de internacionalización...). (C)

El profesional que es auditor de los órganos de gobierno colabora con la empresa mediante unas observaciones sobre el funcionamiento de los mismos, que contribuyen a que su utilidad y practicidad aumente, para evitar el solapamiento o confusión sobre su ámbito de actuación. (D)

Muy ligado a la sucesión está la actuación del consejero de primer nivel en la planificación testamentaria que logra hacer respetar las voluntades de los afectados y optimiza la presión fiscal. Por la delicadeza del hecho en sí y por el sesgo que puede tomar el testamento como amenaza o coacción psicológica hacia los familiares, es imprescindible que el consultor sea muy íntegro (diplomático, documentado y cauteloso). (E).

Los consultores también actúan como consejeros independientes y externos del consejo de administración, con el propósito de enriquecer con nuevas ideas el negocio de la compañía. Entre las empresas multifamiliares el proceso de fijación del número de consejeros externos y la selección del mismo se hace de modo conjunto y, si hay discrepancia, se nombran un número máximo por familia, por rama o por cierta mayoría.

Algunas familias los rechazan por valorar que su voto cobra mucha fuerza sin arriesgar su patrimonio personal. (F).

Aunque acostumbra a ser un familiar, merece considerarse el nombramiento de un consultor como director del consejo de familia con la aceptación unánime de la familia. (G).

Asimismo, otro cargo sería el de albacea testamentario del fundador, para que haga realidad su voluntad. (H).

El director de la fundación puede ser ocupado por el consultor de la familia para realizar las inversiones de los fondos de responsabilidad social corporativa. Ciertas familias ocupan a los más jóvenes en este cargo para involucrarlos en el legado. (I)

Un consultor de confianza puede ocupar la posición de director de la oficina familiar que protege los intereses económicos como consecuencias de un aumento súbito de la liquidez o por tener economías de escala como familia de consumo. (J)

El consultor se reserva el papel de dinamizador de la comunicación familiar: como árbitro, mediador en conflictos familiares cuando acredite una formación de terapeuta familiar y las partes afectadas se pongan en sus manos para intentar alcanzar una solución consensuada. (K)

Por su formación, el consultor puede ser el asesor legal sobre cuestiones empresariales/familiares (L). Comprende el rol de asesores económicos: censores, intermediarios en fusiones, operaciones en bolsa, préstamos... (M)

Algunos consultores son los inversores de sociedades de capital-riesgo (N) del negocio familiar.

En las nuevas generaciones, algunos son formadores de los futuros accionistas para que lleguen a entender la trascendencia de las decisiones que tomen como propietarios, sea de la compañía que sea, porque esta preparación también será de utilidad si compra un paquete accionarial de otra empresa que no pertenezca al grupo familiar. (O)

Los abogados consultores también acostumbran a ser los secretarios de las juntas de accionistas y de los consejos (P).

Cuando un consultor participa en la gestión, una vía es la de ser nombrado miembro del consejo de dirección (Q).

Un consultor, por su valía, puede acabar siendo designado como futuro consejero delegado tras el relevo del sucesor si no se cree oportuno un candidato familiar. También puede pasar a ocupar una dirección ejecutiva de una filial o de un departamento. (R).

En línea con la preparación a nivel de formación profesional de la nueva generación, los consultores pueden ser los entrenadores de sus prácticas empresariales (S).

El consultor, si se da la circunstancia que lleva mucho tiempo escuchando las historias de la familia del fundador y si tiene buenas dotes periodísticas puede escribir (en solitario o con ayuda) la memoria de la familia empresaria, un artículo o un cuento infantil. (T).

En aquellas empresas que son altruistas y enriquecedoras de la cultura de la comunidad en la que viven, el consultor podría ser nombrado comisario-gestor del patrimonio en arte, de modo que dinamice su compraventa, organice exposiciones, actúe de mecenas de artistas o preste sus fondos para ciertos eventos. Por ejemplo: colecciones de Alsa, Catalana... (U).

Los analistas que nos indican el sistema de valoración empresarial que se va a aplicar para conocer su precio tanto si el fin inmediato es la venta como si algún accionista desea saber los cambios del valor de la compañía. (S. P. Prat, et al., 1996⁸⁴). La mayoría de aseguradores son asesores de la empresa en aspectos como por ejemplo, los seguros de vida, salud-enfermedad, médicos, incapacidad y cómo cada uno de ellos puede ser decisivo para la familia empresaria.

Las alternativas de las posibles elecciones de los accionistas para tener liquidez han sido recogidas por experto François M. de Visscher⁸⁵. Los asesores fiscales y tributarios van a sugerir qué estructuras societarias son más acordes con el tamaño e historia de la empresa familiar. Fundaciones, sociedades holding, propietarios únicos, sociedades en comandita, limitadas o anónimas, sociedades de capital riesgo, alianzas estratégicas presentan diferencias en su estructura de gobierno y en el impacto fiscal que puedan tener en la sucesión y en el desarrollo del negocio.

⁸⁴ PRATT, Shannon P et al.: *Valuing a Business: The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies*, Irwin Professional Publishing, 1996

⁸⁵ VISSCHER, François M. de, et al.: *Financing Transitions: Managing Capital and Liquidity in the Family Business*. Family Business Leadership Series, nº 7, Business Owner Resources, Marietta, 1995.

3.4.2.- Profesionalización de los gestores

Hace referencia a su capacitación para la función gestora para la que han sido seleccionados. El perfil del gestor lo define la familia y su candidatura se vota en la junta de accionistas. Entre los gestores familiares y los externos no debería haber distinción en la evaluación del puesto, ni crearse techos de cristal por nepotismo.

También es práctica habitual que ciertos protocolos⁸⁶ expongan los requisitos para asegurar una formación concreta (financiera, legal,...) antes de ocupar la silla de consejero o gestor. Cómo la fuerza coercitiva puede ser nula en la familia y se limite a una fuerza moral sobre la persona, es necesario que se ofrezcan las oportunidades de participar en la gestión a los mejores.

De la buena profesionalización de sus efectivos, depende la continuidad de la empresa familiar y por ese motivo es aconsejable meditar mucho las consecuencias antes de colocar en puestos de responsabilidad a personas escasamente capacitadas. En el pasado, ciertas familias han ocupado los puestos ejecutivos con familiares por motivos emocionales (pena, protección, justicia igualitaria no meritaria) y, tras un tiempo, los han tenido que relevar. Existen padres que, para suplir la falta de capacidad de los hijos los rodean de profesionales no familiares para que los preparen y eviten que se cometan grandes errores hasta que el familiar se crea formado totalmente y se ponga a diseñar sus propios equipos.

3.4.3.- Política de retribuciones

Los planes retributivos para que los empleados participen en la propiedad del negocio, a través de sistemas de remuneración que tienen en cuenta la creación de valor o las “stocks options” son los más exitosos dentro entre los ejecutivos. (S. Rodrick y C. Rosen, 1996⁸⁷).

Como incentivos a los directivos, tiempo atrás existía un sueldo único; luego se pasó a remunerar por un porcentaje de las ventas. Posteriormente, se implicó a los directivos en el resultado de la empresa. La mayoría de los directivos de primer nivel lo están. La tendencia fuerte es obrar para que se impliquen en los valores de la empresa.

El Instituto de la Empresa Familiar encargó a una consultora⁸⁸ un estudio sobre la remuneración a largo plazo para conocer los razonamientos con que animar que se incorporen (o promocionen) los mejores directivos para que no se vayan a la competencia (Aronof y Ward, 1993⁸⁹).

Según el estudio, el objetivo básico de la política retributiva debe ser el de lograr un equilibrio permanente entre las necesidades de la empresa y la naturaleza y

⁸⁶ En el punto 9.6 del presente trabajo se expone el contenido típico del protocolo en una empresa familiar

⁸⁷ RODRICK Scott and ROSEN Corey,: *Employee Stock Ownership Plans: A Practical Guide to ESOP's and Other Broad Ownweship Programs*, Harcourt Brace & Company, 1996.

⁸⁸ Hay Group

⁸⁹ ARONOFF, Craig E.; WARD, John L.: *Family business compensation* Publisher Business Owner Resources, 1993. Series Family business leadership series no. 5

aspiración de los contratados. Es aconsejable fijar una parte de la compensación en base a su participación en la creación de valor.

Cuadro 3.4.

¿Por qué se utiliza la retribución a largo?

Práctica común en el mercado internacional y cada vez más en el nacional, es un factor de atracción y retención de los altos directivos.

Favorece cambios en el comportamiento hacia una mayor orientación a resultados estratégicos, potenciando la visión y la actuación a largo plazo.

Vincula el interés del ejecutivo con la creación de valor sostenida en la empresa y proporciona una convergencia de intereses.

Favorece la creación de un patrimonio por parte del directivo, vinculado a la creación de valor sostenida.

Puede proporcionar algunas ventajas fiscales.

Da coherencia al corto plazo frente a la estrategia.

Fuente: Hay Group y elaboración propia

Sin embargo, un buen sistema de retribución no es suficiente para retener ni motivar al ejecutivo. Es trascendental la confianza, sin ella no puede haber compromiso y ni ilusión.

3.5.- Características de la empresa familiar según el momento evolutivo de la empresa.

Los datos facilitados por 2000 máximos directivos de pymes familiares de Chipre, Grecia, Italia, España, Portugal, Reino Unido muestran un tipo de empresas maduras con entre 20-50 años de antigüedad, de pequeña dimensión (10-49 empleados). Dichas compañías vienen facturando algo menos de 5 millones de euros. Sus exportaciones suponen menos del 10 % de su facturación, lo que implica un elevado riesgo de continuidad⁹⁰

Respecto de la familia, suele ser la primera o segunda generación con un familiar está al frente de la gestión. En este sentido, el dirigente presenta las siguientes características:

- El perfil medio es el de un hombre entre 25-55 años que lleva en la empresa más de 15.
- Niveles educativos variados. En España, licenciatura, estudios técnicos y de gestión obtenidos hace más de 15 años.
- Fuertemente involucrados en el día a día de la empresa

Esta información se corrobora con los datos facilitados por la empresa 3i dedicada a la inversión en capital-riesgo en las empresas familiares:

⁹⁰ GARCIA, E: “Informe sobre los directivos de las Empresas Familiares”, Instituto de Empresa, 2003.

Cuadro 3.5.

% Empresas en cada generación	
Empresas en primera generación	64 %
Empresas en segunda generación	21 %
Empresas en tercera generación	9 %
Empresas en cuarta o más	6 %

Fuente: 3i Europe

Respecto a los familiares involucrados en la gestión, entre 2 y 6 miembros de la familia trabajan en la empresa (España). Con sorpresa, las pymes familiares no adoptan criterios de mercado en la incorporación de familiares a la empresa tales como exigir una experiencia laboral fuera o el poseer unos conocimientos y habilidades que se corresponden con el puesto ofertado. Tampoco los salarios están a nivel de mercado.

Respecto a la gestión, el equipo de dirección está formado por 2 a 5 familiares generalmente. En los propios consejos de administración, hay recelo y no se suelen incluir consejeros externos no familiares. Se trata de un equipo poco receptivo a recibir consejo externo.

Curiosamente, Grecia y Chipre exigen una licenciatura como mínimo para formar parte del equipo de gestión. En el resto de países, los requisitos mínimos son escasos, y poco regulados.

La propiedad se distribuye en más del 75 % de las acciones en manos de la familia. La media indica que existen más de 5 accionistas familiares y más de 2 no familiares en el caso de España y Chipre. Este contexto evoluciona: a medida que la empresa crece, aumenta el número de accionistas familiares y no familiares.

3.5.1.-Etapa Propietario individual

En la etapa inicial, cuando los gerentes son los únicos que están al frente de la empresa plurifamiliar, las características que deberían tener son:

Poseer una fuerte capacidad emprendedora y de mando: ya han conseguido unir dos empresas o más y son ambas personas de un fuerte carácter y a las que les gusta mandar.

Tener una visión del negocio clara y un fuerte compromiso de cumplir con ella. Ambos gerentes tienen muy clara la visión del conjunto que aspiran alcanzar, que a buen seguro estaba ya definida en las negociaciones iniciales y les ha servido para mantenerse unidos, el saber que querían hacer con la empresa. Es la situación hacia la que aspiran ir juntos en el negocio.

En el caso de la empresa familiar simple, esta etapa se dibuja con una gran comodidad pues es gerente lidera sólo. Las empresas plurifamiliares se encuentran desde el momento de la fusión con problemas parecidos a los de una segunda generación en empresas de una familia.

Se da el caso de que ambos líderes tienen un profundo conocimiento del negocio y la empresa: se admiran mutuamente, saben trabajar en equipo y podría darse el caso de que estuvieran unidos en una relación comercial o fueran competidores antes de la fusión.

Estos personajes dirigentes están muy seguros de hacerse con el poder, y de no dejárselo arrebatarse: les ha costado lograrlo, lo han defendido bien y no van a poner las pautas de sucesión fáciles a los nuevos candidatos pues la capacidad de entendimiento que tienen entre los dos fundadores no les parece que se vaya a producir con igual grado de cohesión entre los descendientes.

Cada uno por su lado, son capaces de liderar a los familiares de su rama, aunque también pueden surgir conflictos y ponen en práctica estrategias adversas como buscar la táctica del “divide y vencerás”.

La genética a veces, logra que el candidato no tenga las mismas características del sucedido, pero posiblemente, tampoco el negocio, necesite esa repetición. Lo más idóneo sea contratar alguien bien diferenciado del predecesor

Ambos fundadores de la plurifamiliar suelen ser muy carismáticos, quizá por ese motivo haya habido entre el equipo un reparto de funciones que provoque que un gerente se centre más en temas de gestión (banca, los medios de prensa,...) y el otro se incline más por las cuestiones de la familia (impulsar el consejo de familiar, animar a los jóvenes, hacer que anide la necesidad de un protocolo en las mentes de ambas ramas)

3.5.2.- Etapa Sociedad de Hermanos

A continuación, se pasa a discernir cuáles son las características en el estadio de la empresa multifamiliar de segunda generación: los grupos de hermanos, que no es exactamente idéntico a la sociedad de hermanos. Para el caso de que cada fundador pase el bastón a varios descendientes, tendremos una segunda generación con algunos miembros hermanos de sangre y otros que no son hermanos entre ellos.

Si bien hay modelos de sucesión generacional donde un fundador designa a su sucesor y, en la nueva etapa se repite el modelo directivo.

Como consecuencia de esta disparidad familiar, se hace imprescindible la convivencia con unos vínculos fraternos fuertes, para tener la seguridad de un apoyo en caso de que un grupo de hermano se enconce con el otro, o tenga que trabajar una opinión a brazo partido con el otro para convencer a todas las ramas familiares.

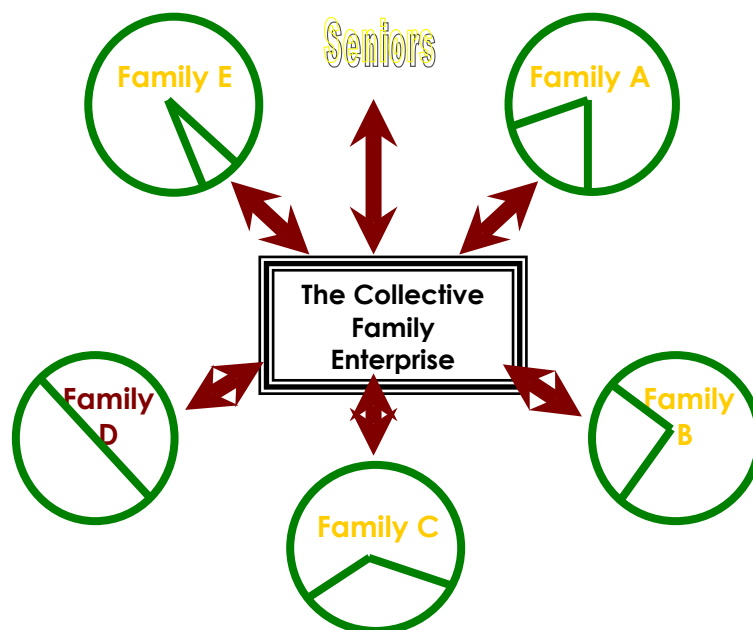
Ciertos comentarios del siguiente estilo se producen entre los miembros de la segunda generación:

- “En nuestra mente no podemos ser los X y los Y, somos la empresa familiar (multifamiliar) C y hasta que eso no se nos meta en la cabeza a todos, habrá separatismos. Nuestra razón de ser es que somos una unión de familias”. No son clamor al orden, pero hay un anhelo de fusión real entre ellas en este tipo de manifestaciones.

Por lo anterior, se hace preciso dominar las máximas habilidades para el liderazgo de equipos⁹¹

Figura 3.9.

La perspectiva de la Generación de Hermanos / Multifamiliares



Fuente: Francisco Valera, 2001

3.5.3.- Etapa Consorcio de Primos

En esta agrupación es necesario contar con una visión clara que despierte el compromiso por el cual es compartida. La capacidad para trabajar con grupos y la habilidad en sacar lo mejor de los demás se convierten en cualidades imprescindibles por la dimensión del negocio y de la empresa. Ante los diferentes colectivos, el líder – uno o más- ha de demostrar ser un buen comunicador, claro, íntegro y con principios.

La habilidad para manejar conflictos hace que las empresas familiares tengan una ventaja competitiva en la negociación empresarial pues se han acostumbrado a convivir y resolver conflictos. La empresa familiar no deja de ser un lugar de conflicto latente permanente, y esto hace que sea profesional en su manejo. Asumir los cambios que conlleva el proceso de la globalización es más fácil para la empresa familiar que para otro tipo de compañías.

Los líderes de la tercera generación son de una generosidad de espíritu incomparable. A menudo, su disponibilidad para compartir la gloria de los éxitos los hace ser unas personas muy admiradas⁹².

En efecto, el saber actuar en equipo es imprescindible. Si el grupo se supedita a unas reglas de equipo, tiene más garantías de supervivencia. Aprenderlas del equipo anterior no va a ser efectivo porque en cada etapa nombrada éstas cambian.

⁹¹ Presentación de Francisco Valera en Palma de Mallorca el 20 Mayo de 2002

⁹² Conferencia de Carmen Riu del Grupo Riu Hoteles

Con unos repartos de capital notablemente diluidos en paquetes minoritarios de propiedad es importante estudiar cuál va a ser la disponibilidad y la capacidad para ayudar a los familiares más débiles.

Sin olvidar que en ésta formación de primos, se precias una dosis de paciencia y sentido del humor de modo que los problemas sean menos problemas en cualquiera de las familias. Lo corrobora algún entrevistado que ha dicho que confiaba en el líder pero que era tan serio que eso le dificultaba dirigirse a él para comentarle las dudas de su gestión.

3.6.- La propiedad: la actuación del accionista

Para la familia, compartir la propiedad de una empresa ayuda a reforzar la identidad familiar, a mantener el orgullo y la unidad, así como a transmitir los valores societarios.

Para la empresa, el que la tenencia de la misma esté en manos de una familia le da mayor sentido de identidad, de compromiso y lealtad como garantía de continuidad.

Se da la circunstancia de que tener riqueza cambia y transforma la vida. Y ello va ligado a la dificultad de educar en valores y en virtudes a personas que ya lo tienen todo.

Tal como expresan los profesores M. A. Gallo y J. M. Amat⁹³ se han de encontrar respuestas con sentido a las preguntas del tipo: ¿qué da significado a mi vida? ¿por qué me recordarán? ¿qué es mucha riqueza? ¿qué le damos a los hijos?, ya que llevan implícito una profunda reflexión detrás.

Además de la riqueza económica, detrás de una familia empresaria suele haber un patrimonio intelectual, emocional y espiritual de las generaciones anteriores que se intenta transmitir. El ser accionista no es fácil, en buena medida, por la superposición de roles o por la ansiedad de sentir que no se está preparado. Y la mejor fórmula para superarla es la formación continua para ser accionista competente. Ganarse el derecho a ser escuchado precisa: sacrificio, trabajo duro, perfeccionismo, experiencia, formación, actitud flexible, apertura, preparación de las reuniones, compromiso y confianza

La idea recurrente de legado tiene una fuerza muy intensa entre la nueva generación que no son dueños sino custodios (*stewardship*) con la obligación de pasarlo a los hijos. El accionista, respecto a la siguiente generación, busca descubrir sus necesidades, lo cual facilitará las tareas de cómo educar y motivar a la siguiente generación. Por ejemplo, la entrega de una participación minoritaria puede ofrecerse como incentivo entre los familiares más jóvenes.

La confianza no se improvisa y, en la mayoría de ocasiones tiene su origen en los fines comunes y en el respeto a los objetivos de los distintos grupos de intereses. Todo accionista se marca unos retos que es muy libre de comunicar o no al resto de propietarios.

⁹³ GALLO, M. A y AMAT, J.M.: *Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias. Claves del Éxito de las Empresas Familiares Multigeneracionales*. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Deusto PriceWaterHouseCoopers, 2003.

La función del accionista consiste en discernir cómo generar más riqueza y evaluar si el liderazgo y la gestión son adecuados. Asimismo, decide cómo distribuir la riqueza entre acciones, reservas o en filantropía. Su preparación busca aportar valor a la empresa. Para ello, se deben dar los siguientes requisitos: primero, que la comunicación sea eficiente; segundo, que la actuación sea respetuosa con el compromiso con la unidad familiar y, por último, que todos los órganos de gobierno sean operativos

La actuación con respecto al accionista que ha adoptado un rol pasivo se centra en la entrega de la información de la empresa preparada de forma clara y comprensible, y con él se tiene una actitud de agradecimiento por su apoyo y de compartir el éxito.

Por último, la propiedad será una cuestión a debatir en las reuniones familiares planificadas donde se deberían tomar los acuerdos relativos de acceso al status de accionista a partir de un mínimo de edad, o por qué causa: donación o hereditaria; también se establecerá la sucesión /renovación de los accionistas según proyecto familiar y cuál es el comportamiento ético generalizado que se ha de respetar con la tenencia de acciones. El adoptar estas medida contribuye a la continuidad del negocio.

IV.- CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

4.1.- Modelo de análisis de la empresa familiar

Por la complejidad de los elementos que intervienen, parece especialmente útil la Teoría General de Sistemas, que se inició en los alrededores de los años treinta, y que tuvo un desarrollo posterior en el campo de la economía merced a las investigaciones del biólogo germano Ludwing von Bertalanffy en 1956.

Otros autores que han desarrollado esta teoría son: Kuhn y Szego; Kast y Rosenzweig; Mesarovic; Macko y Takahara; Klir; Rapoport; Rosnay, McClelland; Emery; Trist; Monod; Boulding; Lazslo; Bunge; Miller; Eigler; Thom; Delatre; Le Moigne; Walliser y muchos más.

El punto de partida básico es la noción de sistema, definido como un conjunto de elementos interrelacionados para alcanzar el logro de un fin. En otro nivel, hay subsistemas y suprasistemas en un conjunto complejo de elementos relacionados e interconectados (con entradas, procesos, salidas y circuitos de retroalimentación) en el entorno en que operan. La empresa es un ejemplo de sistema abierto. Un cambio en cualquier elemento de sistema provoca inevitables cambios en las demás piezas del sistema. Las interconexiones evolucionan y tienden a ser más complejas, dinámicas e imprevisibles⁹⁴.

El profesor Ortigueira define sistema del siguiente modo: “un conjunto de elementos humanos y materiales interrelacionados, dirigidos por un pensamiento director, componente clave en la propia esencia del sistema, y que trata de alcanzar unos objetivos determinados que han sido planteados por ese pensamiento director que rige de alguna forma el sistema”⁹⁵.

Se considera adecuado exponer los distintos modelos, que basándose en la teoría de sistemas han tratado de establecer las relaciones existentes en las empresas familiares.

Los modelos considerados son los que se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.1.

Clases de modelos	
Modelos de una generación	Modelos multigeneracionales
Greiner, 1972	Herson, 1975
Danco, 1982	Dyer, 1986
Modelo de los dos círculos	Ward, 1991
Modelo de los tres círculos: Tagiuri y Davis, 1996	Modelo de los tres ejes: Gersicks y otros, 1996
Modelo de los tres círculos Churchill y Hatten, 1987.	Modelo Holístico de Donckels y Frölich, 1991
Mc Givern, 1989	
Ward, 1987	
Amat, 1998	

⁹⁴ TARRAGÓ, F.: *Apuntes de Dirección Estratégica*, Facultad Económicas de Barcelona, 1992.

⁹⁵ ORTIGUEIRA, M.: *Administraciones Públicas. Teoría básica de las auditorías de gestión*. Granada, pág. 45.

Modelo del cuadrado de F. Constans y P. Saldaña, 2002	
Modelo de explosión de Barbara Murray, 2000	
Modelo de la armonía familiar de Francisco Valera, 2001	

Existen otras clasificaciones como, por ejemplo, la de los autores Hanks y otros que proporciona el resumen ciclos de la vida de la empresa (1993)⁹⁶, en diez modelos que se definen por las dimensiones contextuales y las estructurales.

A continuación, se exponen las características de los modelos de una generación y los de varias generaciones con posterioridad, citados en el cuadro 4.1.

4.1.1.- Modelos de una generación

El análisis de los modelos que se desarrollan a lo largo de los epígrafes siguientes, permite ver el resultado de la conjunción de los sistemas de que consta la empresa familiar cuyos patrones de comportamiento son específicos, especialmente en el terreno familiar. Tan grande es la influencia de la familia en todo el sistema de propiedad y de gestión, que pocas son las cuestiones tienen en común una compañía familiar con otra no lo es.

Cuando un modelo, como el de Greiner, demuestra su utilidad en empresas no familiares, existe un intento, por parte de los investigadores por descubrir las posibilidades de aplicación a todo tipo de empresas, y en especial a la complejidad de aquellas cuya gestión está orientada por una familia.

Ello implica que la esencia de la empresa familiar es única, si bien su verdadera identidad surge por contraste con la no familiar y siempre se comparan.

4.1.1.1.- Modelo Genérico de Greiner

El modelo de 1972 explica la evolución de las empresas en base a cinco dimensiones: la edad y el tamaño de la organización, las etapas de evolución o crecimiento tranquilo y las etapas de revolución o crecimiento convulso.

Cada etapa está relacionada con la siguiente. La primera es la etapa de crecimiento basado en la creatividad que caracteriza la búsqueda de productos y mercados nuevos con los que perdurar.

Sobreviene una crisis de liderazgo, se pasa de negocio a empresa y el estilo de dirección que ha venido siendo poco formal tiene que profesionalizarse y ser más complejo. Con la creación de estructuras organizativas y nuevos canales comunicativos se llega a la fase de crecimiento por dirección.

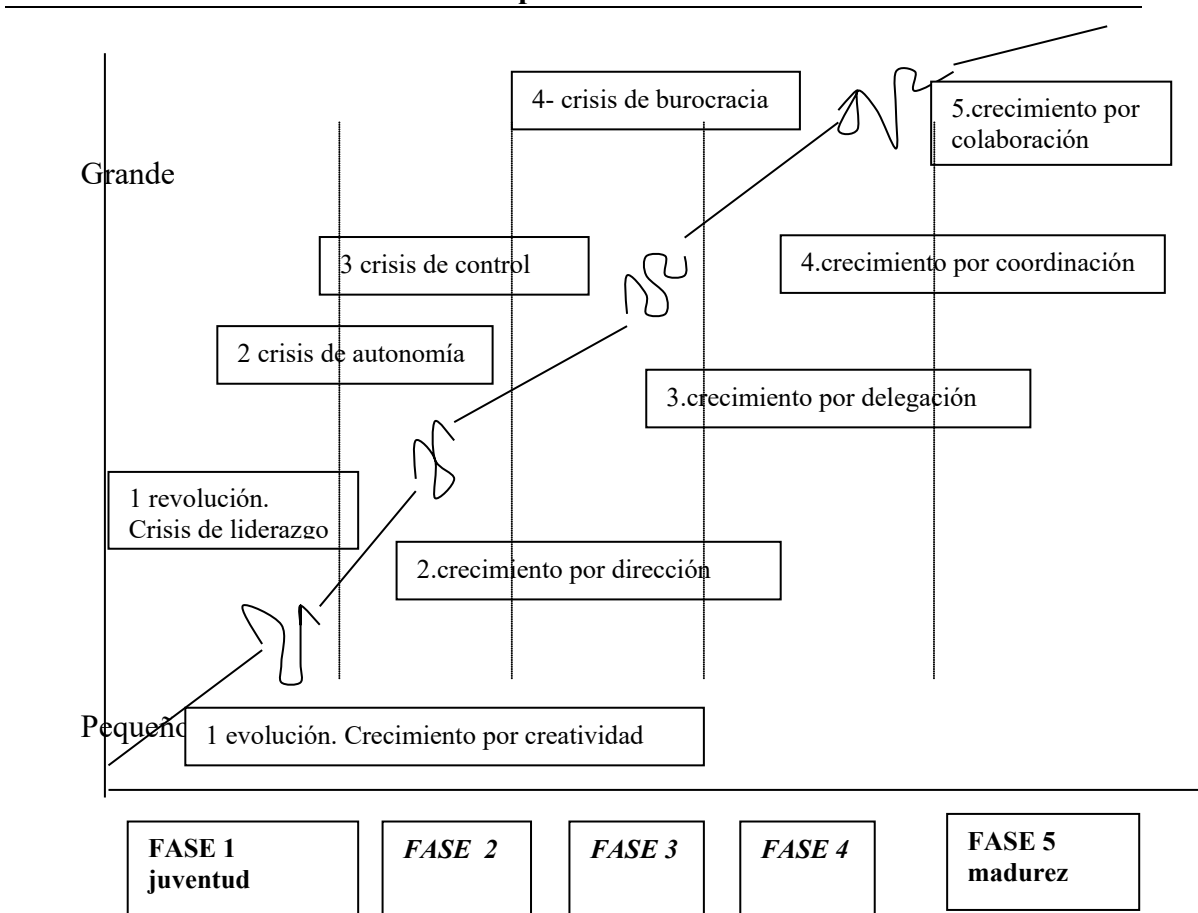
⁹⁶ HANKS, S; WATSON, C; JANSEN, E.; CHANDLER, G.: "Tightening the life-cycle construct: A taxonomy study of growth stage configurations in high-technology organizations" *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol, 18, n^o2, 1993, 5-31 los autores recogidos son Adizes, 1989; Churchill y Lewis, 1983; Flamboz, 1986; Galbraith, 1982; Greiner, 1972; Kazanjian, 1988; Miller y Friesen, 1984b, Quinn y Cameron, 1983; Scout y Bruce, 1987; Smith, Mitchell y Summer, 1985.

Acontece posteriormente la crisis por falta de autonomía que se sobrelleva con una eficiente delegación de funciones.

Tras el colapso en el sistema de delegaciones, se impone una crisis de control y aparece la etapa de crecimiento por coordinación.

Se presenta una crisis para intentar solucionar el anquilosamiento de la empresa por la burocratización excesiva con una etapa de crecimiento basada en la colaboración entre los equipos de dirección de las secciones, o divisiones (es el gobierno en red o network o matricialmente)

Figura 4.1.
Fases empresariales de Greiner



Fuente Greiner, 1972⁹⁷

⁹⁷ GREINIER, L.: "Evolution and Revolution As Organizations Grow". *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 1972, págs. 37-46.

4.1.1.2.- Modelo de Danco

León Danco⁹⁸ está considerado como el “padre” de la consultoría de empresa familiar y fue el profesor de Ernesto Poza, Iván Lansberg y John Davis, considerados como los más relevantes en el ámbito de la empresa familiar en EEUU.

El modelo de 1982, distingue distintas etapas con una forma curiosa de denominarlas:

Primera. La etapa de los interrogantes.

El fundador del negocio dedica todos sus esfuerzos a hacer que su sueño anhelado pueda hacerse realidad, le dedica todo su tiempo y medios, pero se trata de hacer, hacer y hacer. Por otra parte, ni siquiera él tiene perfecta conciencia de en qué consiste dicha visión pero su disposición es tan firme que tratará de sacarlo adelante.

El cónyuge no acaba de entender tanta dedicación, y no participa de dicho sueño. No es que el emprendedor desee ocultárselo, muy al contrario, lo que ocurre es que se siente ridículo contándolo por parecer fantasioso. Cuando se enfrenta al día a día, en lugar de ofrecer explicaciones serenas, muestra la ansiedad y la incertidumbre que le produce su negocio.

La pareja es mantenida al margen, se muestra más atemorizada y pragmática. Ve las privaciones y las luchas por la supervivencia del negocio y le produce ansiedad ver que su patrimonio invertido en él. Frente a la imagen de libertad, prosperidad, poder y heroicidad del emprendedor, aparece la imagen de posible fracaso en la mente del cónyuge y algún que otro familiar más.

En los primeros años del negocio el reto es mantenerse vivo, coger el pulso a los acreedores, buscar mercados y reinvertir los beneficios para conseguir un crecimiento que es más bien lento, pero continuado.

Posteriormente, en la memoria queda el recuerdo de los buenos viejos tiempos, envueltos de nostalgia, de modo que la mente se queda con la idea positiva del esfuerzo y de la lucha perseverante.

Segunda. Etapa a trancas y barrancas.

El negocio se ha animado en términos de crecimiento. Se han ido incorporado nuevos efectivos y algunos son familiares. También existen nuevos acreedores y nuevos clientes.

El cónyuge se sosiega por la llegada ininterrumpida de ingresos. El fundador completa jornadas eternas, dedica pocas horas a la familia y sigue mostrando una actitud secreta y opaca. No obstante, empieza a conversar algo sobre el tema con el cónyuge y los colaboradores a los que transmite la información a dosis y sólo la necesaria. No se fía y no comparte con nadie las aventuras vividas al iniciar su proyecto porque podría generarle problemas.

Es un hombre hecho a sí mismo: lo mucho, o lo poco que sabe, lo ha aprendido a base de prueba y error, nadie se lo ha enseñado ni ha recibido consejos externos. En esa

⁹⁸ DANCO, L.: *Beyond Survival*. Reston Publishing Co., Inc., Cleveland.1982.

época de ebullición de ideas y actividad, ha tenido que tomar decisiones de las que luego se ha arrepentido. Pero, por haber hecho tantas cosas, algunas han salido bien y el negocio tira y sale adelante. Empieza a asumir su rol de líder, de jefe del negocio.

Por las proporciones con las que crece el negocio, admite que cuestiones que no domina y que escapan a su conocimiento. Son los problemas complejos de naturaleza laboral, la fiscalidad, el contexto legal, los conceptos financieros o incluso algunos aspectos comerciales. Estas preocupaciones se suelen solventar con el apoyo externo de asesores y con el soporte interno de colaboradores.

Tercera. Etapa de esplendor

El ritmo de crecimiento del negocio es más atenuado que en la etapa anterior. El propietario reflexiona sobre lo que ha hecho: sus logros, la seguridad del negocio, el éxito y se siente capaz de compartirlos con los demás.

El propietario posee la imagen de empresario consolidado y respetado por las instituciones públicas y privadas. Empieza a tener tiempo para ir a conferencias y congresos.

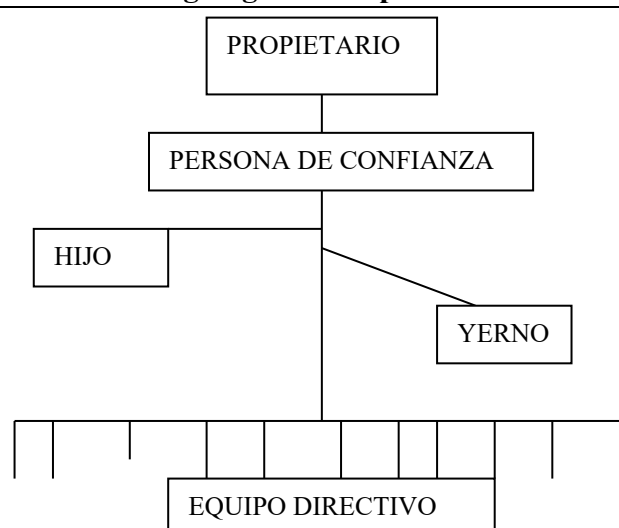
La holgura financiera se nota en la familia y en el negocio. En tanto que persona adinerada e influyente, frecuenta los mejores clubes, goza de vacaciones, utiliza coches y relojes de nivel alto... Está en la cresta del consumismo.

El fundador que controlaba la totalidad de las acciones, ha empezado a repartirlas entre su cónyuge e hijos en cuantías minoritarias. Comparte la vinculación pero no control.

La empresa tiene una estructura denominada de “rastrillo” que representa simbólicamente que el propietario tiene el mando y por debajo está la persona de máxima confianza y, después los familiares cercanos, completan el equipo directo al que arrastra (las púas).

El propietario es el único capaz de tomar decisiones por el secretismo de la información.

Figura 4.2.
Organigrama empresarial



Los empresarios llegan a creerse un poco superiores y fomentan la existencia de una propia mitología en cinco aspectos.

Mitos de la tercera etapa

Primer mito: MI EMPRESA ES DIFERENTE

El empresario y el negocio están en completa simbiosis. Por dicha exclusividad de la persona, se dificulta la transmisión de su poder pues no ha nacido la persona que pueda sustituirle sin que el negocio no quede afectado. El propietario es el hacedor y nunca el que yerra. Si el negocio marcha bien, es debido a las habilidades del propietario y si va mal es a causa de la crisis, las instituciones, los sindicatos, etc. sin que puedan ser debidos a los errores en la gestión porque no se equivoca. Todos los fundadores creen tener problemas únicos y su autorretrato es el de una persona desamparada, sola, poderosa y plenamente capaz.

Segundo mito: CUANDO TENGAS MI EXPERIENCIA, ENTENDERÁS.

La experiencia del propietario al frente del negocio le aporta la confianza de sentirse cualificado para llevar las riendas del mismo sin variar su estilo. Descuida la percepción de los cambios del entorno, y demora la renovación ante el aumento de complejidad.

Tercer mito: ES MI DINERO

Lo que sigue a esta expresión es que puede hacer lo que quiera con él. Es plenipotenciario hasta de malgastarlo sin necesidad de dar explicaciones. Sin embargo, desde la plantilla se preocupan porque se fortalezca el negocio y, desde la familia, porque el dinero se utilice sin tener en cuenta el futuro familiar.

Cuarto mito: EL NEGOCIO ESTÁ PODRIDO

El propietario manifiesta el sacrificio que supone luchar con un sector muy agresivo, pero el desgaste siempre valdrá la pena y él confiesa que volvería a empezar todo el rosario de dificultades nuevamente, por su enérgico talante y personalidad.

Quinto mito: ES MI NEGOCIO Y HAGO CON ÉL LO QUE QUIERO

La amenaza del propietario cuando las nuevas generaciones le presionan consiste en que puede estar perfectamente en disposición de liquidar el negocio y dedicarse a descansar. Pero no se suele cumplir, y sigue luchando en primera línea de gestión por incierto que sea el mercado empresarial.

Cuarta. Etapa de ruptura, saqueos y nuevos interrogantes.

El propietario, situado en la década de los cincuenta o sesenta, está desilusionado de la etapa anterior, y tras la reflexión, le apetece iniciar una etapa en la que cuidarse más, estar más relajado y disfrutar de mayor tranquilidad. Se ha vuelto más conservador en los negocios, pero sigue convencido de su perennidad (no inmortalidad).

Algunos empresarios venden y dejan atrás la presión de los negocios, para dedicarse a disfrutar de su vida actual pero, la mayoría, se enfrentan a la sucesión. La nueva generación, formada para estar al frente durante años de supervisión paterna, desea liderar el negocio. La generación senior se resiste pues se siente acabada y obsoleta si le quitan las horas de dedicación a la empresa. No sabe qué hacer en su casa todo el día, al lado de su esposa-o. De hecho, se enfrentan la corriente innovadora de la próxima generación con la conservadora del “status quo” del fundador.

4.1.1.3.- Modelo de los dos círculos

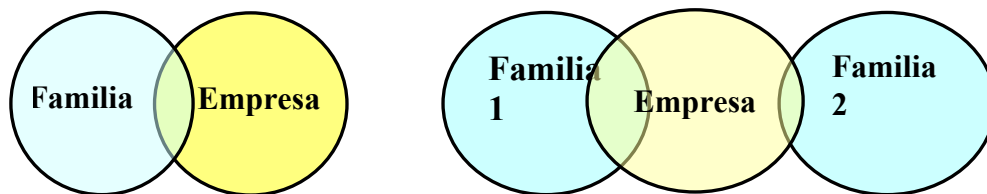
Este diseño considera la existencia de dos sistemas prioritarios la familia y la empresa.

La teoría de sistemas reconoce que hay determinados hechos que son interdependientes entre si. De modo que un cambio en una parte del sistema puede potencialmente cambiar el sistema entero. Un sistema puede cambiar severamente por el efecto de otros cambios en los sistemas de que forma parte.

Los artículos de empresas familiares de los años 60 y 70 comentan la existencia de dos subsistemas: el de la familia y el de la gestión. La representación es un par de círculos con una zona de superposición⁹⁹.

Figura 4.3.

Modelo de dos subsistemas familiar/multifamiliar



Las empresas familiares tienen dos grandes sistemas: la familia y la empresa. Son muy diferentes: la familia se mueve eminentemente por emociones, mientras que la empresa se rige por el criterio de que cada persona ha de lograr en su actuación el máximo beneficio económico para el grupo empresarial.

Además, otras características que lo configuran: la empresa es un diseño artificial en la medida en que está realizado por el hombre; es un sistema abierto al mantenerse en continua interacción con el entorno y busca la retroalimentación, para conocer las desviaciones.

Las reglas de admisión se basan en la profesión y en los vínculos de sangre, de matrimonio o adopción. La escala de valores primero se aprende es la familiar y, con posterioridad, viene el aprendizaje de los valores empresariales. La organización en la familia se reúne en torno la junta de accionistas, al consejo de familia, comités de jóvenes, eventos familiares. Asimismo, la organización en la empresa puede ser de distintos tipos (forma societaria, grupos de empresas, órganos de gobierno como el consejo de administración o el comité de dirección, etc.).

La zona de solapamiento, o varias en una empresa multifamiliar, significa que hay personas que cumplen un papel activo en los dos sistemas. Puede ser un foco de conflictos si no se sabe priorizar las consideraciones empresariales sobre las familiares o viceversa, y si no se busca el equilibrio. En la primera generación, la zona está ocupada por el fundador/es gerentes de la empresa que son también padre/s de familia. Otra persona podría ser el joven en prácticas que es el hijo del fundador/es.

⁹⁹ GERSICK, et al. : *Empresas familiares. Generación a generación*. Ed. McGraw Hill, 1998. p.5.

Existen imágenes que indican esta dualidad como, por ejemplo, la de cambio del sombrero: “con el sombrero de empresario, te despido y con el sombrero de padre, te ofrezco mi ayuda para hacer alguna gestión entre mis amigos para que te den un nuevo empleo”.

La clave de la continuidad de las empresas familiares está en fijar estrategias capaces de satisfacer los dos sistemas al mismo tiempo con unos recursos determinados.

Este concepto ha sido el punto de partida para la realización de investigaciones sobre competitividad, estrategia y análisis de comportamiento de la complejidad de la empresa familiar. Por lo tanto, decisiones que no parecen racionales desde el punto de vista empresarial, se demuestran en perfecta coherencia con el enfoque de familia.

El hecho diferencial de las empresas familiares es, precisamente, la existencia de estos dos sistemas que actúan uno al lado del otro, pero conjuntamente al mismo tiempo e interrelacionándose.

Habbershon y Williams¹⁰⁰ acuñan el fenómeno que experimentan las empresas familiares a consecuencia de la interacción entre familia y empresa con el concepto de *familiness*.

Los miembros familiares no sólo se ven en la tesitura de tener que trabajar juntos, sino que además, está el problema añadido de mantener los asuntos familiares correctamente sin que se vean salpicados por las tensiones del negocio, por lo que hay que intentar crear unas barreras sutiles o los temas de familia invaden las reuniones empresariales o viceversa.

En el caso de una crisis familiar ocasionada por temas familiares (divorcio o rivalidad entre dos parientes) el impacto –la honda expansiva del problema- no afecta únicamente a la calidad de vida de la familia, sino que también el negocio queda afectado. De igual manera, una crisis en la compañía, por ejemplo la pérdida un gran cliente por la actuación de un familiar que trabaja en ventas, pueden tener efectos graves en la convivencia familiar.

4.1.1.4.- Modelo de los tres círculos

Los autores del modelo son Tagiuri y Davis¹⁰¹ completan el modelo de los dos círculos separando el subsistema de empresa anterior en dos: uno dedicado a la propiedad de la compañía y otro a la gestión de la misma. Con la separación, se logra incluir nuevas posibilidades como situar a gestores que no son propietarios; a gestores que lo son y a propietarios que no están en la gestión... hasta siete posiciones.

El modelo fue estudiado a primeros de los 80 en la Universidad de Harvard. Ayuda a identificar el rango de los intereses propios de los tres sistemas propiedad, gestión y familia.

¹⁰⁰HABBERSHON, T.y WILLIAMS, M.: “A Resource-Based Framework for Assesing the Strategic Advantages of Family Firms”. *Family Business Review*, 12, 1999, págs.1-26

¹⁰¹ TAGIURI, R y DAVIS, J.A.: *Bivalent attributes of the family firm*. Working paper, Harvard Business School. Cambridge, Mass, 1982. Reimpreso en 1996 en *Family Business Review* II (4), p. 329-339.

Figura 4.4.
Modelo de tres subsistemas

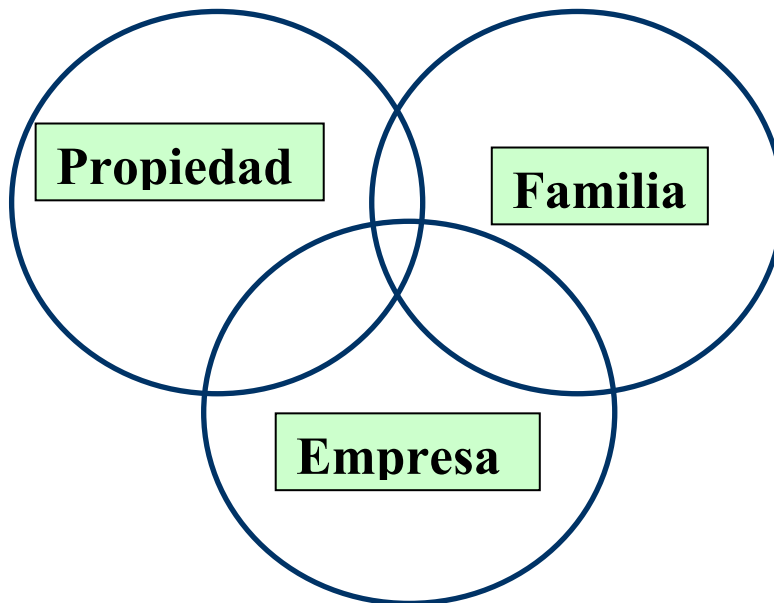


Figura. 1. Los tres círculos Propiedad, Familia y Empresa (Gestión)

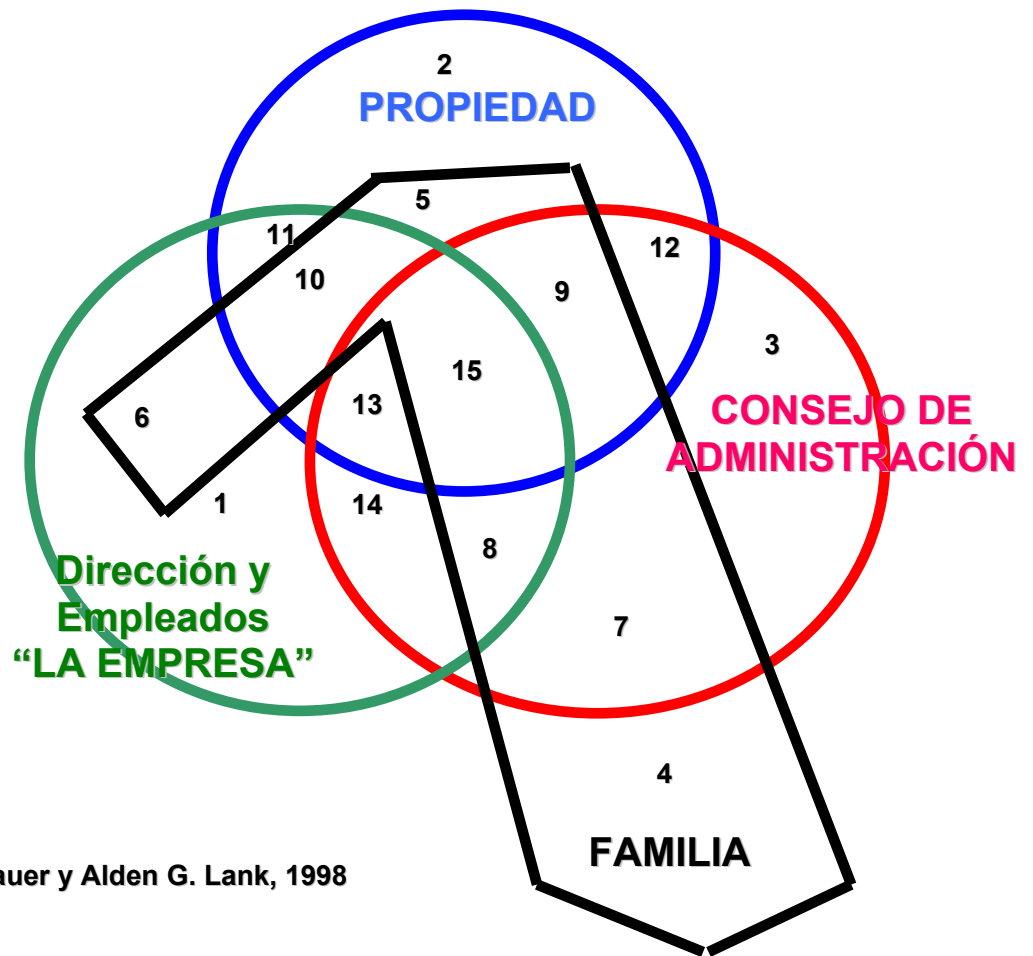
Es un modelo que muestra a tres subsistemas que no llegan a ser del todo independientes entre sí, por las secciones de solapamiento que se crean. Estas cuatro áreas de intersección significan que los sujetos identificados tienen una dualidad de papeles que pudieran ser conflictivos entre sí, y el caso central es la posición más compleja: la triple coincidencia¹⁰².

4.1.1.4.1. El modelo de los tres círculos y la corbata

Este modelo incorpora las posiciones implicadas en la sucesión. El número de posiciones que tiene que coordinar el director “triple coincidencia” de la posición 15 se multiplica por más de dos, lo que aumenta la complejidad. Esta concepción de la empresa de control familiar en series como “Dallas” o “Dinastía” muestran luchas entre generaciones y entre miembros de la misma generación en base a “diferencias de carácter” cuando son fundamentalmente diferencias de rol o de función o de perspectiva (Neubauer y Lank, 1998, pág. 46).

¹⁰² Se ha hecho un modelo tan reputado que en todos los cursos y textos aparece. Es muy claro y permite a los miembros familiares empezar a ver con otros ojos muchas cosas. Es una buena práctica que en un papel se sitúen cada uno de ellos dónde está y dónde cree que estará después de la sucesión. Les pregunto que ante la decisión de *incorporar a un familiar* qué pensarán los que están en la posición 1, (es de la familiar, que entre), 2 (¿le van a dar más acciones por entrar en el negocio?), 3 (¿está preparado?, ¿en cargos de responsabilidad?)

Figura 4.5.
Modelo de los tres círculos y la corbata



Fred Neubauer y Alden G. Lank, 1998

Las funciones son:

1. Sólo dirección y empleados
2. Sólo propietarios
3. Sólo consejo
4. Sólo familia
5. Familia- propietarios
6. Familia- dirección y empleados
7. Familia- consejo
8. Familia- dirección y empleados- consejo
9. Familia- consejo- propietarios
10. Familia- propietarios- dirección y empleados
11. Propietarios – dirección y empleados
12. Propietarios- consejo
13. Propietarios- consejo- dirección y empleados
14. Dirección y empleados- consejo
15. Familia- propietarios- dirección y empleados- consejo

Si en el modelo de los tres círculos duplicamos el sistema familiar para adaptarlo a las familias existentes en una empresa multifamiliar, crea unas zonas de solapamiento

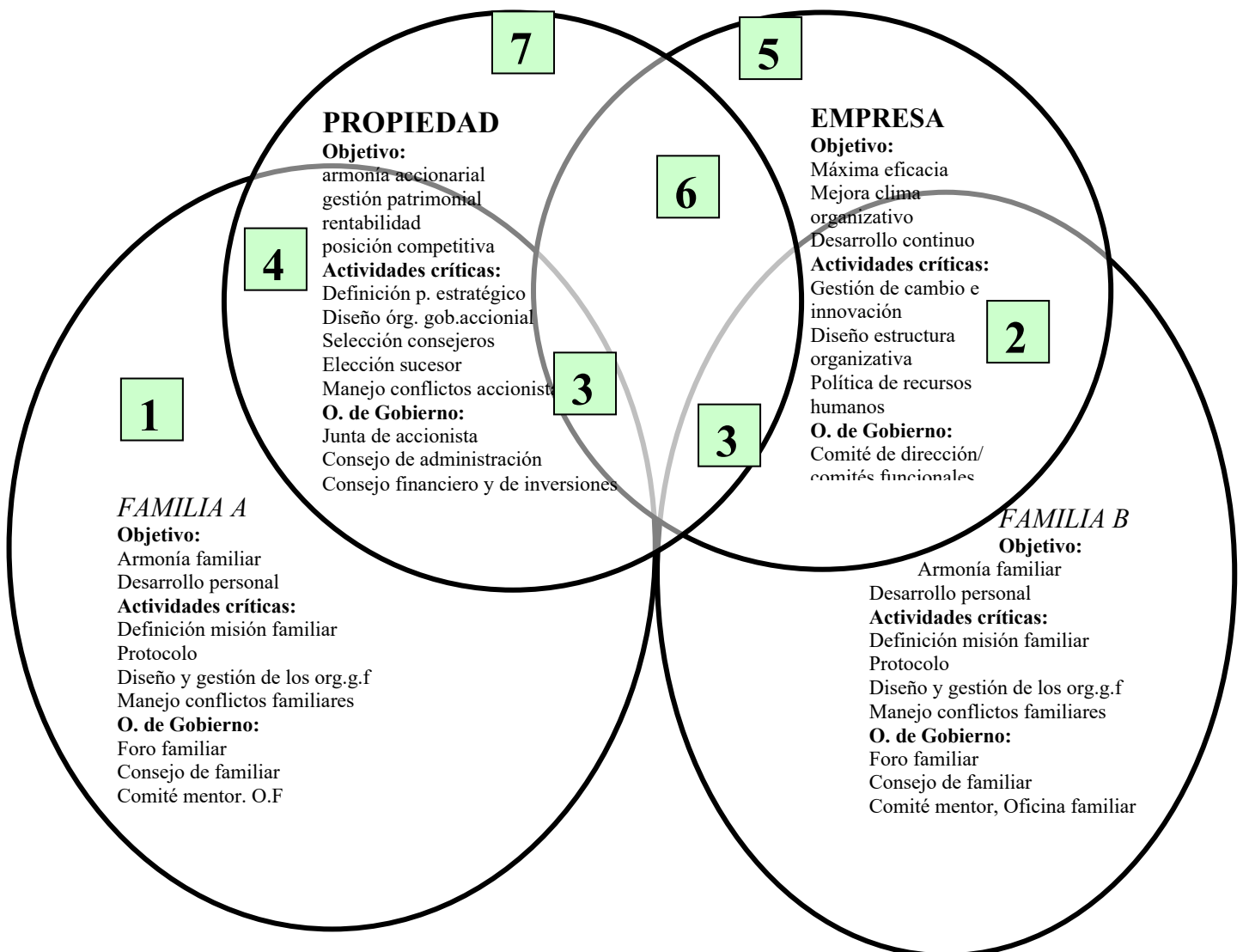
que puede no tener ocupantes si no hay familiares que pertenezcan a ambas familias, como ocurre en la mayoría de casos.

En el libro de Joan Amat,¹⁰³ en la descripción de los tres círculos, cada sistema está identificado por unos objetivos, unas actividades críticas y unos órganos de gobierno diferentes.

En la figura, en los círculos correspondientes a las empresas multifamiliares se han situado las características de cada una de ellas y la posibilidad de solapamiento con las otras áreas de Propiedad y Empresa. El modelo pasa a tener nueve áreas. El grupo 1 y 3 se duplican en las dos familias pues son dos los fundadores que viven la triple coincidencia y rivalizan por personalidades, maneras de gestionar el negocio, en riesgo inversionista, etc.

Figura 4.6.

Modelo de los 3 círculos aplicado a empresas multifamiliares



¹⁰³ AMAT. Ob.cit, p.90.

El modelo de los tres círculos permite el estudio de uno de los principales trazos diferenciadores de las empresas familiares como son los conflictos originados por los siete grupos de interés en discusiones de talante familiar o por la problemática empresarial.

Las siete posiciones que puede ocupar cada individuo ayudan a predecir sus motivaciones, miedos, dudas y expectativas. También aclara las causas que pueden originar los conflictos en la estructura de la empresa familiar. Si cada uno tiene una perspectiva distinta, visiones y necesidades diferentes, el conflicto puede resultar inevitable. Los propietarios, las familias y los ejecutivos buscan naturalmente satisfacer distintas necesidades y precisan tener recursos generados por la empresa para cumplirlas.

Las categorías según Kenneth McCracken son las siguientes:

1.- El primer grupo incluye familiares que no trabajan en la empresa familiar ni tienen títulos de propiedad del capital. La propiedad de una empresa familiar que sobrevive a la primera generación acostumbra a pasar de estar controlada por el dueño a miembros familiares que no trabajan en la empresa. Sus intereses tienden a ser una mezcla de los expectantes intereses de un inversor externo modulada por el sentido de responsabilidad familiar.

2.- Familiares trabajadores es el segundo segmento agrupa a miembros familiares que están empleados en la empresa, si bien no tienen participaciones societarias. En esta categoría se podría distinguir entre cargos de responsabilidad y los que no, entre los que son candidatos a convertirse en propietarios y los que no accederán.

A estos que no tienen acciones, les interesa lo concerniente a sus respectivas carreras tal como le ocurre a resto de los empleados. Algunos han crecido en la filosofía de “un día todo esto será tuyo”.

El conflicto que se plantea potencialmente es el de los familiares que trabajan con los que no, los primeros trabajan duro en una determinación de crecimiento que necesita la ayuda financiera de los segundos. Los unos son partidarios de reinvertir beneficios y los segundos de disfrutarlos.

Otro tema de discusión suele ser la remuneración y la rentabilidad económica. Este tipo de reacciones se atribuye al carácter de las personas, cuando en realidad es una respuesta propia del rol que se tiene, con sus criterios y expectativas.

3.- El tercer subconjunto está integrado por los trabajadores familiares que desarrollan un papel activo en la empresa y en la propiedad. El rango de influencia y su participación accionarial los puede distinguir entre los distintos miembros integrantes.

Tener la propiedad independientemente de que sean propietarios o empleados de la empresa familiar, es una dulce rentabilidad que viene a ser el precio que la familia sacrifica por mantener el negocio activo. Les tiene que interesar el estilo de vida que las empresas familiares exigen pues la empresa tiene un impacto en la familia en el sentido de felicidad y salud de la generación actual y la posibilidad de futuras salidas para la próxima generación.

¿Si este es el motivo principal, por qué siempre se dice que el primer paso para ayudar a una empresa familiar es mantener la familia fuera del negocio?

El dejar que la empresa se maneje como una empresa es un enfoque que en muchos casos no se puede poner en práctica pues no hay manera de mantener la familia fuera del negocio.

El dueño controlador

Es el propietario de la compañía, que ocupa un lugar en la gestión como senior management y la familia ha tenido elecciones conflictivas durante su mandato y su vida privada, con seguridad, en el momento de la sucesión. ¿Debe hacer algo con el descontento de la familia? A veces este personaje es más parte del problema que de la solución.

4.- El cuarto grupo está constituido por familiares que ostentan títulos de propiedad pero que no trabajan en la empresa. Inactivo o pasivos propietarios. Los conflictos entre el grupo tercero y cuarto suelen ser frecuentes y hacen referencia a controversias sobre la dimensión de la empresa, la política de dividendos y el nivel de endeudamiento.

5.- El quinto grupo se compone de directores y empleados que no pertenecen a la familia empresaria ni poseen acciones. Uno de los conflictos que puede haber es que anhelan una política de motivación como es la participación en el capital o que sientan un techo de cristal en el acceso a puesto de primera línea, pues se reservan para familiares. Las familias empresarias se quejan de que los profesionales de primer nivel reciben una formación y experiencia orientada a las multinacionales y les cuesta llegar a entender el carácter familiar deontológico.

Este grupo que no es ni propietario ni miembro de la familia, se parece a los inversores externos en el sentido de tratar a la familia de nepotismo. Como les afecta a sus respectivas carreras y a la seguridad de sus trabajos, lo hacen con más interesada posición. A las empresas familiares les preocupa seleccionar y retener los mejores trabajadores. Cuando la familia es la prioritaria, la toma de decisiones puede ser irracional y muy emocional y hacer que la empresa entre en crisis. Las familias pueden tener problemas para acceder a los mejores directores que proporcionen la sostenibilidad del crecimiento del negocio.

Algunas veces, el remedio es compartir con ellos la propiedad o la creación de valor (*equity linked reward*). Son pues participaciones minoritarias en un accionariado controlado por la familia. El valor de dicho título dependerá de lo que pase en el sistema, con que pasarían a ser del grupo 6.

6.- El sexto grupo aglutina a empleados con participación en el capital societario. El monto, que suele ser minoritario, es el premio a la confianza depositada en ellos por su carrera profesional. También acostumbra a fijar un máximo acumulativo. En esta posición están los ex familiares políticos que siguen en el negocio.

7.- El séptimo grupo reúne a los inversores externos: los propietarios no familiares que no trabajan para la empresa familiar. Estos socios externos inversionistas pueden presentar un contrapoder al de los fundadores, pidiendo la aplicación de

criterios de profesionalización en las decisiones empresariales. Tenemos los ejemplos de banqueros, “business angels” y “venture capitalists”. Son un soporte financiero basado en la confianza que permite mayor desahogo de recursos financieros. Funcionan por la rentabilidad de sus inversiones y esperan que la gestión sea tan profesional como para mantener las dinámicas familiares alejadas del negocio. Como explica el autor: “¿Acaso eso no es esperar un imposible? Son personas muy despreocupadas por el plan de sucesión a las que tendría que inquietar más el tema”.

El modelo puede completarse con un grupo fruto de la diversidad, que sería el conjunto de personas que son clientes, proveedores y comunidad social y que vienen denominándose “stakeholders”¹⁰⁴.

Los intereses particulares de los sistemas constituyentes de la empresa multifamiliar se especifican en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.2.

Sistema constituyente de la empresa multifamiliar		
Posición en la estructura	Particularidades de la empresa multifamiliar	Principales intereses asociados a dicho rol
Propietario	Los propietarios son de distintas familias con distintas culturas y aversiones al riesgo. Hay grados de perdón para aquellos que no desean seguir siendo accionistas. Tendencia a la repesca como accionistas con cláusulas de recompra. Diferente valoración según el paquete. Poca difusión de las acciones sin voto. Buen manejo de la liquidez del minorista cuando cotiza en bolsa. Todas tienen la inversión por autocartera. Entienden la necesidad de recompra por ramas para no variar las proporciones.	Retorno de la inversión Rentabilidad, liquidez
Gerente	Estilos distintos complementarios. Pactos internos ante la paralización o bloqueo 50-50. Visión conjunta, vías de logro con variantes. Reparto de funciones sin alternancia.	Seguridad, valoración de la cultura familiar (reward, nepotismo), objetivos de carrera, satisfacción con la dirección familiar de la compañía.
Gerente y propietario	Trabajar en equipo, preocupación mutua por la renovación de órganos de gobierno con alternancia de cargos. (Peligro de rápida renovación). Conciencia de las acciones que posee y de las que tiene influencia factual de voto. Se acuerdan de repente de mimar a los que tendrán más peso en la siguiente renovación.	Rentabilidad económica con cierta seguridad y alguna autonomía
Propietario que no	No se libra de que los familiares deseen conocer cómo es su carrera profesional fuera ante la posibilidad de intentar que	Como el propietario pero además estar

¹⁰⁴ CAMPBELL, Mary: “The family as stakeholder” *Business strategy review*, vol. 8, no. 2, summer 1997 p. 29-37

trabaja en el negocio familiar	sus éxitos repitan en la EF Se vincula según la porción patrimonial que suponen las acciones respecto el total ingresos de su unidad familiar. Se vincula por tener contento al padre /madre y dudará menos que él/ella si tiene que vender al sentirlo menos legado suyo.	informado, de las reglas de acceso al empleo, para acceder y dejar de ser accionista
Familiar	Intenta buscar los medios para enterarse de lo que se cuece en el negocio, independientemente de la información a la que tiene acceso. Busca otros familiares a los que identifica como líderes de opinión por pensar de igual manera sobre el negocio. Coherencia y afiliación.	Equilibrio entre la vida familiar y la empresa. Perspectivas de trabajo. Propiedad y salud.
Director no accionista	Está pensando en una organización donde le dejen hacer lo mejor para el negocio. Se preocupa por el trabajo en equipo con el familiar. Sabe que está en una posición sándwich cuando un familiar es su subordinado y además están en el consejo de admón. o la junta. Juez y parte. Temor a no acabar de entrar en la cultura familiar. Suele llevarse mejor con una de las familias/fundadores. Se establecen turnos de elección. Al financiero lo elegí yo, tú eliges al de producción...	Lo mismo que el gerente más seguimiento de las reglas de incorporación a la propiedad, perspectivas de carrera y de sucesión, reinversión de beneficios (no al reparto de dividendos)
Propietario, gerente y miembro familiar	Triple coincidencia en dos personas o más. Prima la gerencia.	Todo lo anterior, cómo controlar los intereses enfrentados y mantenerlos controlados

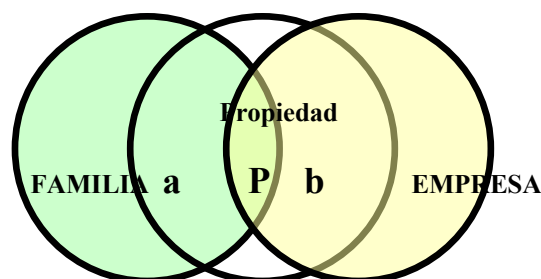
Fuente: Kenneth McCracken y elaboración propia

4.1.1.5.- Modelo de Churchill y Hatten.

Es un modelo de 1987 con tres sistemas que representa a las empresas familiares que son dirigidas por su propietario¹⁰⁵. Se aprecia en la figura siguiente:

Figura 4.7.

Modelo de los 3 sistemas



Fuente: Churcill y Hatten, 1987.

¹⁰⁵ CHURCHILL, N. y HATTEN, K.: "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business". American Journal of Small Business, 12, 1987; págs. 53-66

El área **a** representa la intersección entre propietario directivo y familia y la sección **b** es la intersección entre propietario directivo y empresa. El empresario se vincula emocional, física y financieramente con la empresa, ya que los logros que obtiene están relacionados con su nivel de dedicación. Ningún otro familiar trabaja en la empresa y la familia y empresa compiten por centrar el interés del propietario.

Precisamente, este primer estadio de ciclo empresarial se caracteriza porque en la primera generación se vincula especialmente familia y empresa.

4.1.1.6.- Modelo de McGivern

Kroeger¹⁰⁶ creó un modelo de ciclo de vida organizacional para pymes en 1974 que McGivern¹⁰⁷ adaptó en 1989 a la empresa familiar incorporando el proceso de sucesión, que desarrolla en tres fases.

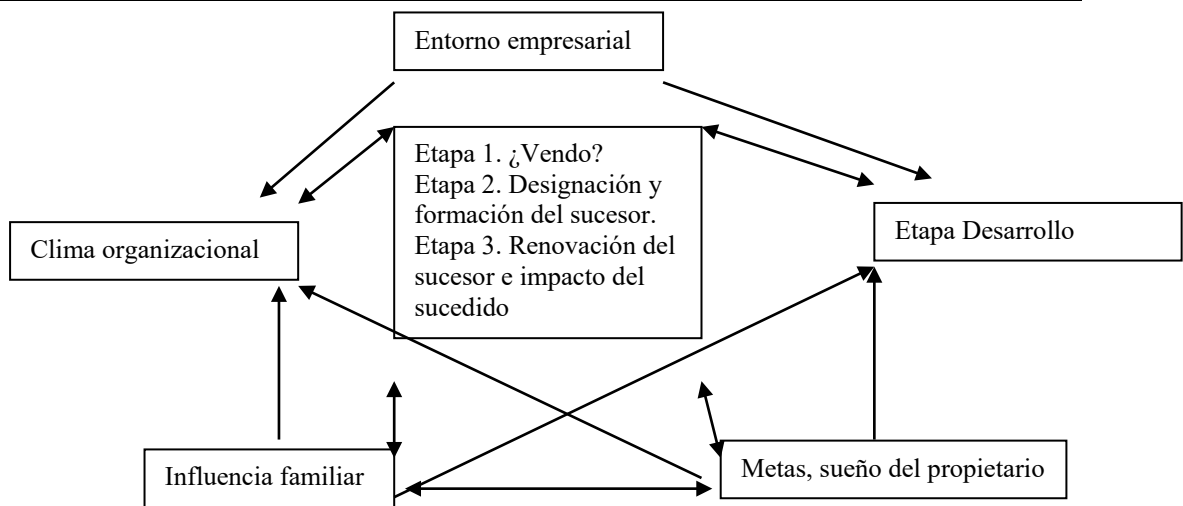
La primera de ellas contempla todo hasta el momento en que el fundador se empieza a preocupar con la necesidad de encontrar un sucesor o con la posibilidad de vender la empresa.

La segunda fase se inicia en el momento de la búsqueda de sucesor, y comprende su selección, su formación y la adaptación de la estructura organizativa ante el cambio y la propia mentalización.

La tercera fase empieza con la incorporación del relevo que comienza a gestionar a su manera, crea sus propias relaciones y tolera de mejor o peor grado las interferencias en la gestión que protagoniza el “retirado que no jubilado”.

Coincidiendo con Greiner, establece como variables de contingencia del proceso de sucesión las siguientes: el grado de desarrollo de la empresa, las motivaciones del directivo y propietario, la amplitud del dominio familiar, el clima organizacional y, por último, el entorno de la empresa familiar y cuyas interrelaciones se aprecian en el cuadro adjunto:

Figura 4.8.
Interrelaciones del entorno de la empresa familiar



Fuente: McGivern, 1989

¹⁰⁶ KROEGER, C.: “Managerial Development in the Small Firm”. *California Management Review*, 17, 1974, págs. 20-25

¹⁰⁷ McGIVERN, C.: “The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm”. *Family Business Review*, 2, 1989, págs. 401-411.

1.El grado de desarrollo de la empresa

Las etapas del modelo de ciclo de vida organizacional son: iniciación, desarrollo, crecimiento, madurez y declive. En cada una de ellas, predomina un papel o habilidad que el propietario desempeñará y que se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.3.

Etapas del ciclo organizacional	
Fases	Papeles del director-propietario en el ciclo de vida de la empresa pequeña
INICIACIÓN	Emprendedor, inventor
DESARROLLO	Planificador, organizador
CRECIMIENTO	Impulsor, ejecutor
MADUREZ	Administrador
DECLIVE	Sucesor, reorganizador

Fuente: McGivern, 1989

En la etapa inicial, el emprendedor-inventor pone a funcionar una empresa y lo principal es dar salida comercial a lo creado a partir de sus ideas. En la etapa de desarrollo, el director y propietario debe expansionar el negocio y tomar las decisiones necesarias para ello. En la etapa de crecimiento, el diseño organizativo consolidado precisará mayor coordinación. En la etapa de la madurez, el empresario debe defender su status quo, siendo la última fase la de declive, desaparición o de renovación con el nuevo sucesor.

2.Las motivaciones del directivo y propietario

La empresa es una extensión del sí mismo, del propio empresario, y según Levinson¹⁰⁸, la empresa es la realidad de su logro y de su orgullo personal. Es su realización personal.

David Álvarez, fundador y propietario de Eulen y de las Bodegas Vega Sicilia, confiesa que la creación de una empresa es una muestra de independencia, de no querer trabajar a las órdenes de nadie y ser uno su propio jefe en su nicho de mercado.

De cualquier modo, los fundadores suelen diseñar una organización compleja y no suele ser nada sencillo substituirlos.

3.La amplitud del dominio familiar

Según McGivern, si dicha amplitud llega a ser desbordante la empresa empezará a cometer graves errores, desde el nepotismo a la filantropía excesiva, pudiendo coartar el crecimiento o cualquier variable como la política de inversiones; o bien dando luz verde a rumores que pueden dañar su imagen empresarial.

¹⁰⁸ LEVINSON, H.: "Consulting with Family Business. What to Look For, What to Look Out For". *Organizational Dynamics* (Verano 1983)

LEVINSON, K.H.: "Conflicts that plague family business". *Harvard Business Review* (marzo-april 1971): p. 90-98.

4.El clima organizacional

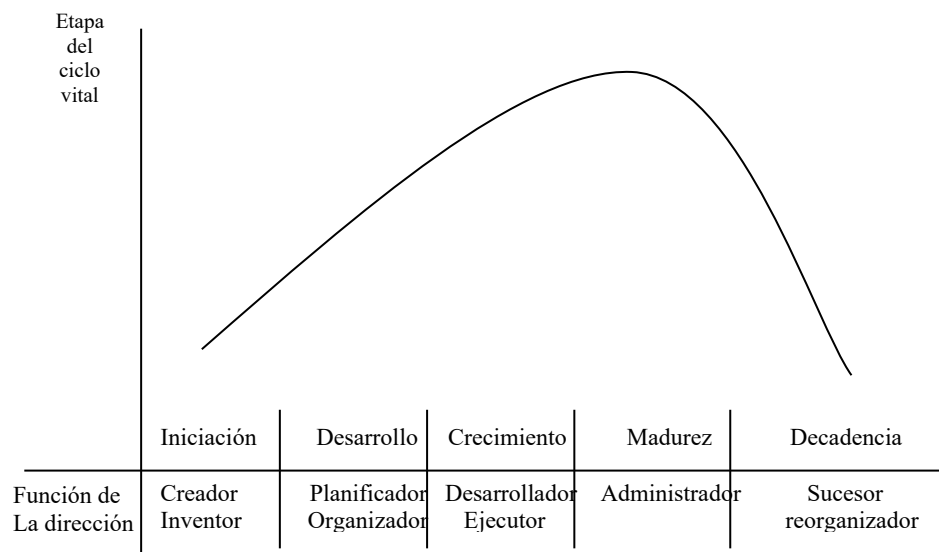
Una atmósfera laboral agradable contribuye a que los empleados rindan al máximo. En el proceso de la sucesión se ha de procurar que el elemento más distintivo del éxito en el clima laboral sea el tener un nuevo estilo de dirección que ni siendo muy complaciente ni muy autocrático, permita a la organización dar lo mejor de sí misma.

5.El entorno de la empresa.

Si el propietario y director de una pequeña empresa pudiera elegir el momento óptimo del mercado para ceder su negocio al sucesor, obviamente escogería una etapa de crecimiento.

Figura 4.9.

Desarrollo de la dirección a través del ciclo vital de la pequeña empresa



Fuente: McGivern

4.1.1.7.- Modelo de Ward

John Ward en 1987 en su modelo de empresa familiar de primera generación distingue tres ciclos de vida:

El ciclo de vida del negocio o etapa I inicial se caracteriza por tener unas ventas monopolísticas, seguidas de una reacción de la competencia para luego estancarse.

En el ciclo de vida de la organización o etapa II media se precisa la creación de órganos de gobierno para dar cabida al número creciente de empleados y de complejidad.

El ciclo de vida del propietario o etapa III avanzada refleja la madurez empresarial del fundador que da muestra de sus destrezas, sus habilidades, su estilo directivo y sus motivaciones peculiares.

John Ward, nos muestra que los factores influyentes en la empresa familiar son:

- La naturaleza del negocio: tipo de producto o servicio, modalidad de competencia, etapa que atraviesa...

- Las características de la organización: tamaño, complejidad, dinamismo del cambio y especialización
- Las motivaciones del propietario-director: su sueño, metas, misión y objetivos.
- Las expectativas financieras de la familia: evolución de sus necesidades
- Los objetivos de la familia: prioridades, anhelos, limitaciones.

En el ciclo de vida del propietario, sus destrezas y habilidades cambian del modo en el que muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 4.4.

Destrezas gerenciales	
ETAPA INICIAL-CRECIMIENTO	ETAPA DE MAYOR DIMENSIÓN Y MADURACIÓN
Decisiones innovadoras. Estrategias nuevas y audaces. Dedicación personal. Manejo de resultados concreto. Conducción mediante la acción. Asunción de grandes riesgos personales. Énfasis en valores utilitarios y reales. Desarrollo de nuevas relaciones. Identificación personal con cada actividad.	Decisiones como respuesta. Afinación de estrategias existentes. Manejo de resultados abstractos e intangibles. Conducción mediante ideas. Asunción de riesgos repetidamente, pero poco a través de terceros. Énfasis en percepciones. Renegociación de antiguas relaciones. Evaluación de actividades por reseñas informativas.

Fuente: Ward, 1987.

En cuanto al estilo de dirección, el propietario-director aprende las ventajas que se derivan de la ambigüedad, de la demora reflexiva y prudente en la toma de las decisiones; y también presta atención a la debilidad que supone dar la impresión de que el propietario está en duda sobre el rumbo que debe adoptar la empresa.

Las motivaciones cambian con el tiempo: de tener una dedicación enconada de mil horas para demostrar que su proyecto era válido y tenía razón al intentar sacarlo adelante, a querer contribuir a su entorno y comunidad, a desear asegurar el bienestar familiar y que los demás se lleven una impresión generosa de su persona.

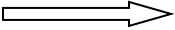
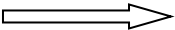
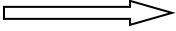
Cuadro 4.5

Etapas de la evolución de una empresa familiar			
	Etapa I	Etapa II	Etapa III
Edad de la empresa (o de la renovación de la empresa)	0 – 5 años	10 – 20 años	20 – 30 años
Edad de los padres	25-35 años	40 – 50 años	55 – 70 años
Edad de los hijos	0 – 10 años	15 – 25 años	30 – 45 años
<i>Retos:</i> Naturaleza del negocio	Rápido crecimiento, grandes exigencias de tiempo y dinero	Maduro	Necesita una “regeneración” estratégica y más inversiones
Carácter de la organización	Pequeña, dinámica	Mayor y más compleja	Estancada
Motivación del propietario-director	Comprometido con el éxito de la empresa	Quiere control y estabilidad	Se interesa por otras cosas o está semirretirado; la siguiente generación busca el crecimiento y quiere cambios
Expectativas económicas de la familia	Necesidades elementales	Más necesidades (comodidades, educación de los hijos)	Mayores necesidades (seguridad, generosidad)
Objetivos de la familia	Éxito empresarial	Crecimiento, y formación de los hijos	Armonía y unidad familiar

Fuentes: John Ward

Cuadro 4.6.

Preocupación de los propietarios en la evolución de la empresa familiar

Etapa de la propiedad	Cuestiones que más preocupan a los accionistas
Etapa 1: el fundador 	Transición en el liderazgo Sucesión Asegurar al cónyuge Planificación patrimonial
Etapa 2: la asociación de hermanos 	Mantener el espíritu de equipo y la armonía Mantener la propiedad familiar Sucesión
Etapa 3: la dinastía familiar (o “confederación de primos”) 	Distribución del capital social; dividendos y niveles de beneficios Liquidez de los accionistas Tradición y cultura familiares Resolución de conflictos familiares Participación y funciones de la familia Visión y misión de la familia Vínculo de la familia con la empresa

Fuente: John Ward

Las necesidades de la familia y los requerimientos del negocio suelen estar en sintonía con la etapa inicial, pero a partir de la tercera suelen divergir. La familia suele querer más tranquilidad y el negocio, por contra requiere cambios y nuevas inversiones. La manera de solucionar ese dilema de la continuidad es a través del establecimiento de una planificación integral de modo que familia y negocio estén suficiente y conjuntamente bien atendidos.

Cuadro 4.7.

Preocupación de la dirección en la evolución de la empresa familiar

Etapa de la dirección	Cuestiones que más preocupan a la dirección
Etapa 1: espíritu emprendedor →	Supervivencia Crecimiento
Etapa 2: Profesionalización →	Adopción de sistemas profesionales de dirección Estrategia de revitalización
Etapa 3: la sociedad de cartera →	Asignación de recursos Supervisión de la cartera de inversiones Cultura de la empresa Sucesión y liderazgo Rendimiento de la inversión Estrategia Relaciones con los accionistas

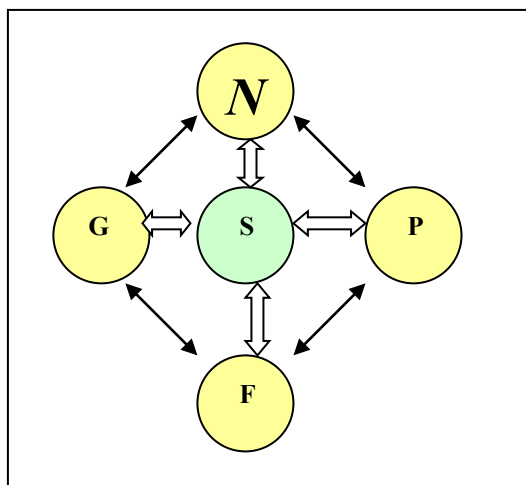
Fuente: John Ward

4.1.1.8.- Modelo de Joan Amat

El modelo de Joan Amat reúne el modelo de los tres círculos y lo amplia con la propuesta de los profesores J. Ward e I. Lansberg, representando cinco tipos de problemas propios de la empresa familiar: el círculo de gestión/empresa se desglosa en los temas de dimensión organizativa y en los de negocio poniendo un énfasis mayor en la estrategia y en la competitividad. El círculo de nuevo cuño es el que refleja la sucesión, porque es el problema agregado al cambio generacional.

Figura 4.10.

Modelo de continuidad de la empresa familiar

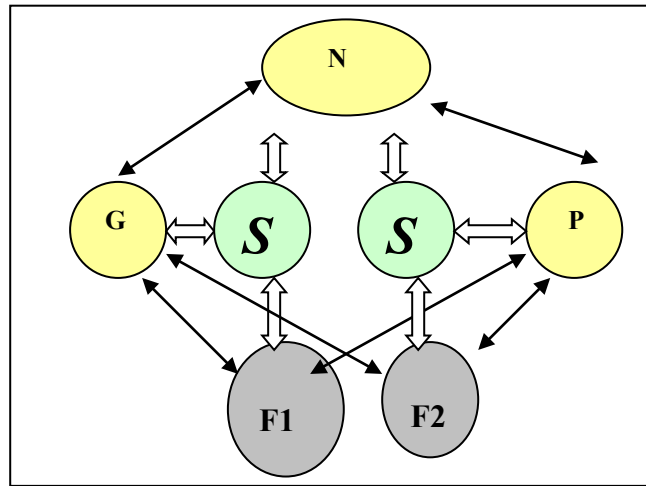


Fuente: J. Amat

En el modelo de empresas multifamiliares debido a la existencia de varias familias se duplica el círculo de familia y el de sucesión:

Figura 4.11.

Modelo de continuidad de la empresa multifamiliar



Fuente: adaptación propia

4.1.1.11.- Modelo del cuadrado

Este modelo ha sido estructurado por un asesor de empresa familiar que ha realizado toda su carrera profesional en una empresa familiar grande, Francisco Constans y por la doctoranda. Los empresarios familiares acostumbran a hacer comentarios sobre quién ha realizado una gran labor en su equipo directivo y luego esta persona, cuando está jubilada puede ser que se incorpore como asesor externo en otras empresas familiares para aportar sus conocimientos del tema. El asesor estuvo en Planeta de director y luego ha asesorado en Uniland e Indra.

Una gestión equilibrada consiste en que si se quiere heredar lo que fue válido en el pasado, se debe considerar con una la mentalidad abierta hacia el futuro. En este contexto, la gerencia se debe impulsar los aspectos señalados en el siguiente esquema:

Figura 4.12.

Modelo del cuadrado



Fuente: Francisco Constans y elaboración propia.

Este esquema tiene cuatro partes diferenciadas:

Las relaciones con los accionistas. Al atomizarse el accionista, la retribución del mismo adquiere una importancia prioritaria. La evaluación de la empresa y la fijación del dividendo se convierten en políticas muy significativas.

Las relaciones con el entorno del propio sector: competencia, proveedores, etc.... son determinantes.

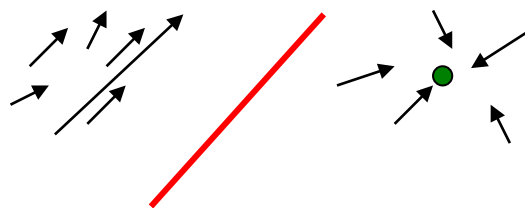
Las relaciones con las instituciones se hacen trascendentes por su significación en el desarrollo empresarial y social, por lo que es necesario conocerlas, participar o relacionarse con ellas. Este aspecto es donde los presidentes de las empresas familiares dejan sentir su autoridad moral.

Las relaciones con la empresa. El líder debe irse consolidando como tal por un proceso de paciente maduración, con un acompañamiento normal, sin traumas ni distorsiones con el resto de la empresa. Se busca el objetivo de tener un liderazgo bien orientado.

Los socios y accionistas deben contribuir a que no existan competencias internas que puedan destruir el valor en la empresa.

Figura 4.13.

Convergencia de esfuerzos en la empresa familiar



Fuente: elaboración propia

Si todos los intereses tienen la misma tendencia, la suma de las fuerzas proporciona una fortaleza de clara visión. Si los intereses son contradictorios, las luchas internas pueden eliminar todas las ventajas potenciales de la empresa familiar al crearse pequeños reinos de taifas.

4.1.1.10.- Modelo de la Explosión de Barbara Murray¹⁰⁹

Barbara Murray es consultora de Lansberg · Gersick Associates. La novedad de su modelo es que aporta la línea de pensamiento que experimenta el gestor de la empresa familiar y el punto crucial se refiere al momento preciso en que toma conciencia de su mortalidad y, como un pistolazo de salida, da lugar a una preocupación añadida ya que todo cobra sentido en relación a su posible sucesión.

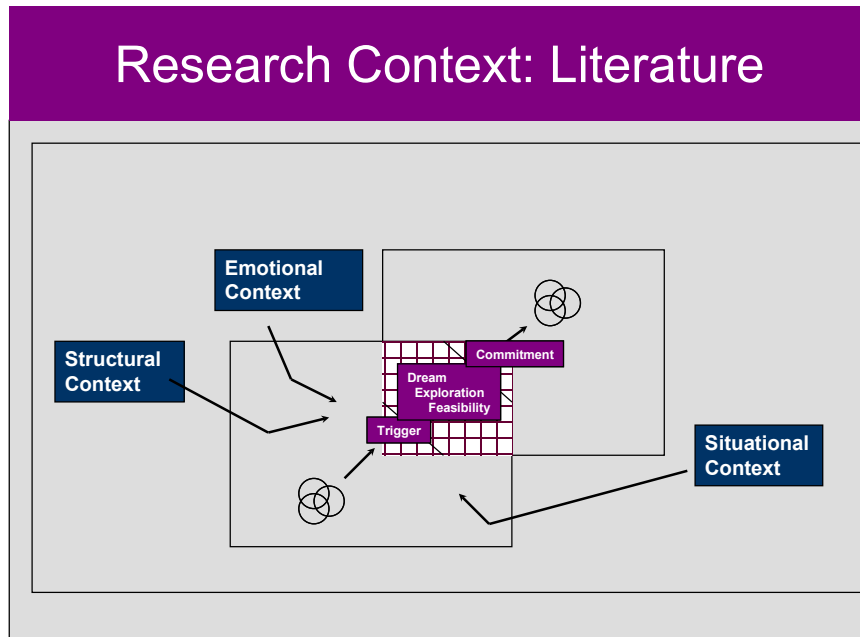
Tal momento puede venir inducido por una tragedia vecina, como la muerte súbita de un conocido que le lleva a preguntarse si su familia estaría preparada para asumir un golpe semejante, o bien una conversación de gran madurez con algún hijo-a

¹⁰⁹ Barbara Dunn y Barbara Murray son la misma persona tras un cambio de estado civil.

que pregunta sobre el futuro de la empresa y sobre cómo va a jubilarse, o con el aviso de un trastorno de la salud, que va a obligarle a cuestionarse su dedicación profesional.

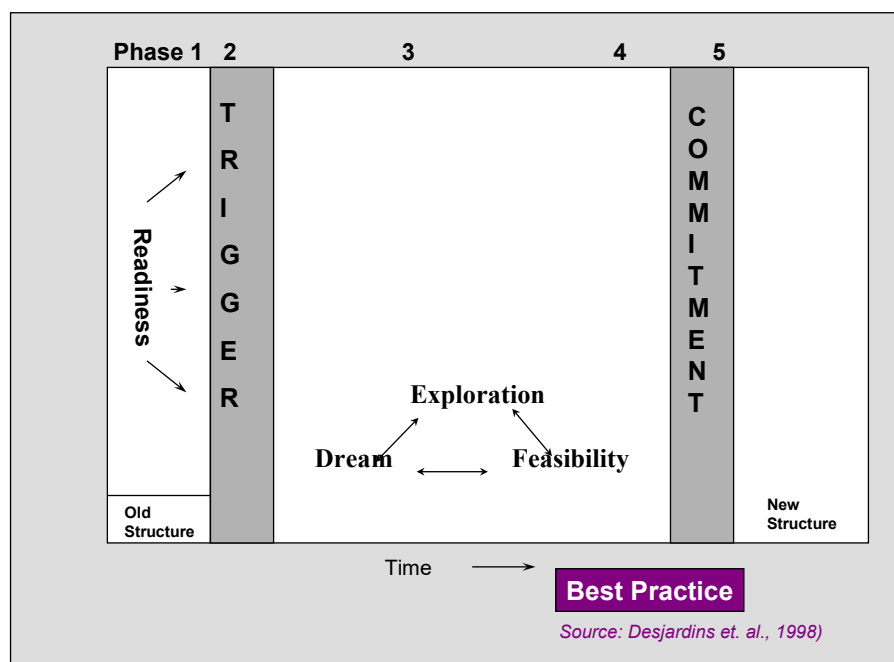
Para el fundador es un momento de flaqueza y depresión comprobar que no es inmortal. Tiene que asumirlo si desea proseguir con su proyecto vital de desarrollar la empresa. Otra opción es que renuncie y se decida venderla.

Figura 4.14.
Modelo del Gatillo – Exploración- Compromiso (1)



Fuente: Barbara Murray

Figura 4.15.
Modelo del Gatillo – Exploración – Compromiso (2)



En la empresa multifamiliar, los varios fundadores existentes se apoyan en la reflexión conjunta y el que uno de ellos sufra una enfermedad, por una parte puede ser el detonante del inicio de la planificación sucesoria, pero por otro, las mermas de salud hacen eco en el comportamiento del otro fundador por temor a quedarse sólo al frente es más real que nunca. En el caso de la familia de los casos longeva, cuando un socio estaba siendo operado del corazón el otro estaba convocando a la familia para una misa.

4.1.1.11.- Modelo de Búsqueda de la Armonía Familiar

Este modelo aborda el proceso de la comunicación en la familia empresaria. En el momento de su creación, la familia no sabe si efectivamente acabará siendo una empresa familiar o un fracaso empresarial, de modo que se relacionan prestándose ayuda, apoyo moral y tratando de agotar todos los medios que puedan ser soporte del negocio, desde amigos que conocen a proveedores, a referencias de agencias bancarias y a todas las relaciones que puedan traer contactos que mejoren las condiciones de la empresa familiar.

La familia convivía como personas, pero ahora, la convivencia en común en la empresa familiar exige hacer compatible la vida laboral y la vida familiar. Es posible que el cónyuge descubra que su pareja tiene una gran capacidad de trabajo, que su nivel de entrega es de lunes a domingo, por eso el relacionarse implica aprender a construir juntos los dos proyectos, el crecimiento de la familia y el del negocio. Se plantean las incorporaciones de los hermanos y los cuñados que se resuelven creando unos precedentes concretos.

La relación también afecta a la creación de equipos en la empresa, porque el emprendedor tiene que aprender a dirigir y a estructurar su organización. Aunque le cuesta mucho ser transparente y comunicar, con los más allegados suele comentar superficialmente cuáles son sus inquietudes, sus motivos y su misión (el sueño compartido).

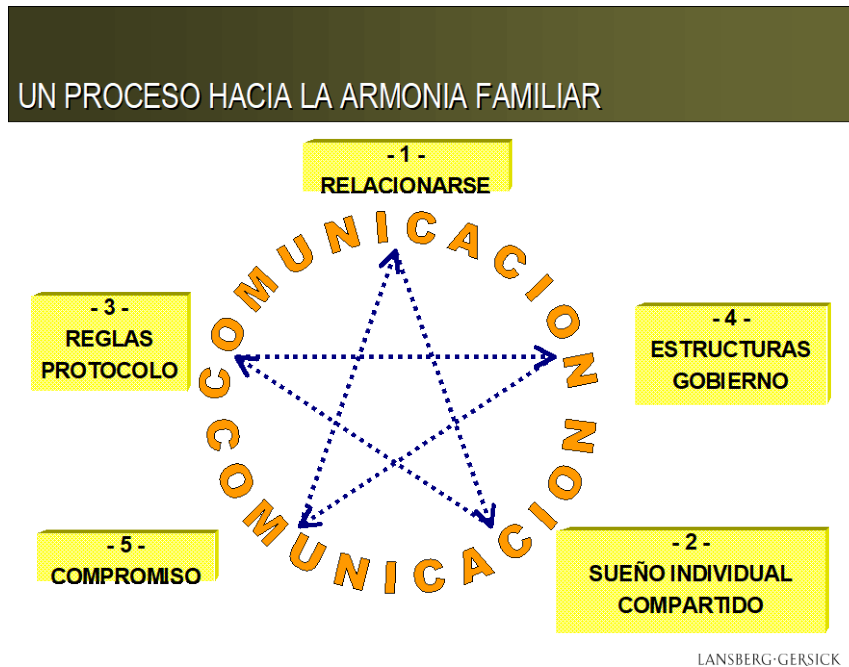
Al pasar el tiempo, la evolución de la familia presiona para que se vayan incorporando nuevos familiares. Los nuevos propietarios desean conocer cuáles son las reglas de actuación, de modo que se pacta un protocolo en el que se plasman un conjunto de acuerdos de voluntades de la familia para establecer el marco en el que se desarrollan sus relaciones.

Del propio proceso del protocolo, nace la necesidad de organizar los órganos de gobierno de la familia y de la empresa. Los órganos de gobierno que pueden institucionalizarse son: el consejo de administración, el consejo ejecutivo, el consejo de familia, el consejo mentor, el comité de liquidez, una fundación, una oficina familiar y un comité de programa de sucesión.

Para poner en funcionamiento los órganos de gobierno y garantizar la aplicación de las reglas pactadas del protocolo, la familia empresaria ha de comportarse de forma profesional en concordancia con sus valores básicos. En parte, del grado de compromiso demostrado por la generación anterior se puede augurar cuál será el compromiso de la generación siguiente. Por eso, cada cierto tiempo es conveniente debe revisar y volver a ratificar la adhesión al proyecto de la empresa familiar.

Este modelo lo realizó Francisco Valera (consultor de Lansberg · Gersick Associates) y lo presentó en una conferencia en Santiago de Compostela basado en el de análisis psicológico de las relaciones familiares.

Figura 4.16.
Factores que afectan a la armonía familiar



Fuente: Lansberg y Gersick

4.1.2.- Modelos multigeneracionales

En todos los modelos descritos, la figura esencial es el propietario. Nos presentan un empresario de primera generación cuyo día es de 24 horas y sus prioridades están en la empresa, no en la familia a la que dedican poco tiempo. Confía en que más adelante la situación será más holgada y podrá recuperar el tiempo que no ha podido dar en la actualidad.

No obstante, este protagonismo, en ocasiones, se comparte con su esposa-o que es un líder en la sombra o con un mentor de gran confianza que le va apuntando ideas y mejorando su avisado sentido común.

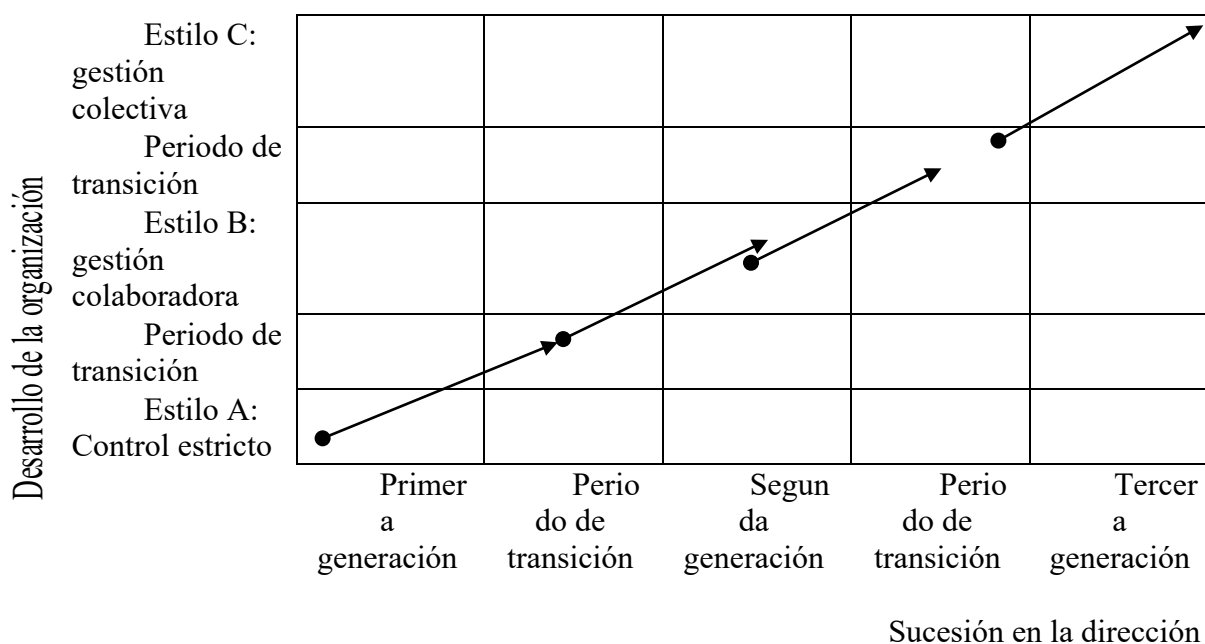
Los empresarios suelen ser personas íntegras, de modo que valores como el honor, la palabra dada, la preocupación por el trabajo bien hecha, el espíritu cumplidor, la astucia, la perseverancia de la lucha diaria, hacen de ellos unas personas muy reconocidas y suelen ser referentes en su comunidad. Tal como los describe Schumpeter, están iluminados para innovar, emprender y asumir riesgos.

4.1.2.1.- Modelo de Herson

Este modelo de 1975 de tipo multigeneracional relaciona el ciclo de vida de la empresa y el ciclo de vida del empresario único. La dirección va de un tipo de supervisión directa, a una dirección conjunta con colaboradores y en el tercer nivel es una dirección colectiva. Entre dos etapas distintas se producen periodos de transición.

Cuadro 4.8.

Pautas para el éxito en la sucesión de la dirección



Fuente: Hershon

4.1.2.2.- Modelo de Dyer

Este autor¹¹⁰ en 1986 hace un recorrido de la evolución de la empresa familiar desde sus inicios con la puesta en marcha del fundador, hasta su retiro con la incorporación de la siguiente generación.

En la siguiente tabla se describen las etapas con las respectivas preocupaciones estratégicas del emprendedor, la evolución de la participación del resto de los familiares, la colaboración del conjunto de la plantilla, los principales objetivos y los valores integrantes de la cultura empresarial¹¹¹.

¹¹⁰ DYER, W. G. Jr.: *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Traditions*, Jossey-Bass, San Francisco.CA 1986. Xiv.

¹¹¹ DYER, W: "The Cycle of Cultural Evolution" en Kilman y otros editores: *Gaining Control of Corporate Culture*, págs. 200-229. Jossey-Bass. San Francisco. 1985

Cuadro 4.9.

Modelo Evolutivo de Dyer	
ETAPA EVOLUTIVA	ASPECTOS RELEVANTES
1 ETAPA: PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO	La ocupación principal del fundador es la captación de recursos financieros para desarrollar un producto técnica y comercialmente viable Preocupación por plantilla competitiva Piensa sobre si debe ir implicando a familiares en la empresa SUPERVIVENCIA
2 ETAPA: CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Necesidad de introducir cambios estratégicos importantes para mantener ventaja competitiva Precisa delegar y tener colaboradores Crecimiento de la plantilla Mayor preocupación por transmitir sus valores: familiares y no familiares Asume que tiene que formar y entrenar a futuros líderes Preocupación por la fórmula distributiva de la propiedad Planificación de su retiro y jubilación de la empresa Competición mayor entre familiares y no familiares
3 ETAPA: SUCESIÓN A LA SEGUNDA GENERACIÓN	Madurez en la familia y en el negocio El fundador ya no influye apenas Los enfrentamientos son más comunes, pues merman la competitividad empresarial Preocupa la paz
4 ETAPA: PROPIEDAD EXTERNA Y DIRECCIÓN PROFESIONALIZADA	Entrada de inversionistas no familiares fuente financiación Los familiares no alcanzan la formación exigida por los puestos de responsabilidad que son ocupados por directivos no familiares promocionados Pocas tienen gerencia familiar

Es un modelo multigeneracional porque contempla la fundación y un par de tránsitos generacionales en los cuáles va perdiendo peso la gestión en manos de un familiar y ganando adeptos la gestión en manos de un directivo no familiar.

4.1.2.3.- Modelo de Ward, 1991

John Ward en 1991¹¹² propone un modelo que muestra las etapas evolutivas de la propiedad y la forma de dirección.

En los cuadros que se exponen a continuación, se aprecia el contenido de cada etapa con sus rasgos más característicos.

La verdadera prueba de fuego para la empresa es la que se produce en la transición de una etapa a la siguiente. Es el momento más crítico en el que la compañía puede ser vendida, fusionada, o cerrada con bastante probabilidad. Algunas empresas familiares adoptan reglas de sucesión preconcebidas para que no cambie el tipo de estructura, por ejemplo, la de dejar todas las acciones al heredero o primogénito varón, de modo que la etapa 1 se replica sucesivamente.

Cuando en un conflicto familiar entre hermanos adoptan la decisión de vender todas las participaciones a uno de ellos, entonces se observa una involución, evolución a la inversa, pues de la etapa 2 se pasa a la 1 nuevamente. En términos de la tercera etapa se puede originar el mismo proceso entre los primos, de modo que todos menos uno se desvinculan del negocio. La reducción de la participación accionarial de los familiares se suele calificar de “poda familiar”.

Es aconsejable que las distintas evoluciones avancen al unísono, o se producirán unas contraposiciones de estados evolutivos antagónicos que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa familiar como vaticinan Fred Neubauer y Alden Lank¹¹³

Cuadro 4.10.

Evolución de la dirección en la empresa familiar	
ETAPAS EVOLUTIVAS DE LA DIRECCIÓN	ASPECTOS RELEVANTES
ETAPA 1: EMPRENDEDORA	Supervivencia. Crecimiento.
ETAPA 2: PROFESIONALIZADA	Adopción de sistemas profesiones de dirección. Revitalización de la estrategia.
ETAPA 3: HOLDING	Distribución de recursos. Control de las inversiones. Cultura corporativa. Sucesión y liderazgo. Rendimiento de las inversiones. Estrategia. Relaciones entre propietarios.

¹¹² WARD, J.: *Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition*. Jossey- Bass, San Francisco.1991

¹¹³ NEUBAUER, F y LANK, A.G.:*La empresa familiar. ¿Cómo dirigirla para que perdure?*. Deusto, 1999.

En el siguiente cuadro se resume la evolución de la participación propietaria en las tres etapas descriptivas de la empresa familiar.

Cuadro 4.11.

Evolución de la propiedad en la empresa familiar	
ETAPAS EVOLUTIVAS DE LA PROPIEDAD	ASPECTOS RELEVANTES
ETAPA 1: EL FUNDADOR-FUNDADORES	Transición de liderazgo. Sucesión. Seguro del cónyuge. Gestión del patrimonio.
ETAPA 2: SOCIEDAD DE HIJOS	Mantenimiento del equipo de trabajo y de la armonía. Mantenimiento de la propiedad familiar. Sucesión.
ETAPA 3: CONSORCIO DE PRIMOS O DINASTIA FAMILIAR	Organización del capital corporativo: dividendos y volumen de beneficios Liquidez de los propietarios. Tradición y cultura familiar. Resolución de conflictos familiares. Papel y participación de la familia. Visión y misión familiar. Vínculo de la familia con la empresa

Fuente: John Ward, 1991

4.1.2.4.-Modelo Evolutivo de los tres ejes.

Este modelo aparece en el libro *Generación a Generación* de Gersick y otros. Los ejes son el estiramiento de los tres círculos en el tiempo. La complejidad de la empresa familiar dándole dinamismo. La nueva aportación es la inclusión del tiempo en el modelo. (Gersick y otros, 1997)

Figura 4.17.

La configuración básica de la empresa familiar

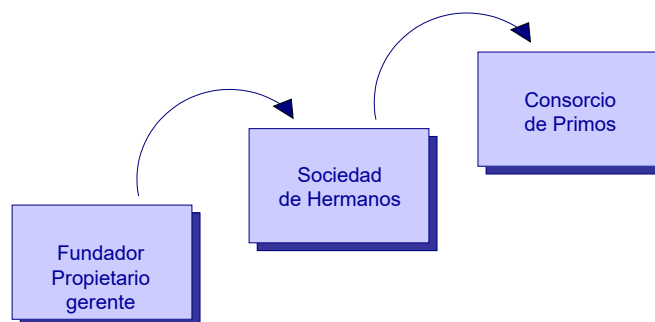
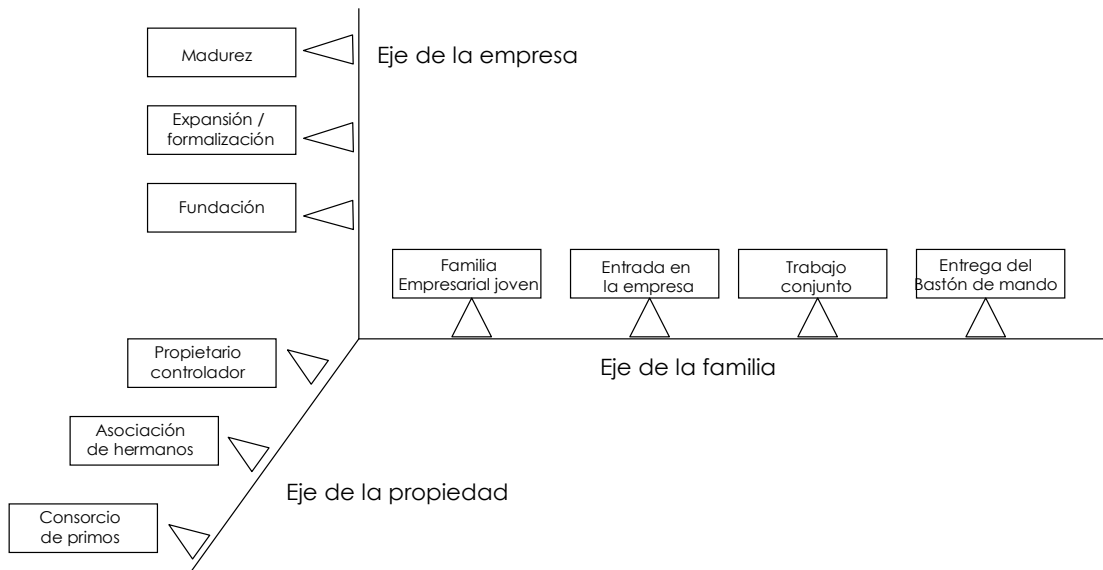


Figura 4.18.

El modelo tridimensional



Fuente: Gersick y otros

Cuadro 4.12.

EL SISTEMA FAMILIA		
ETAPAS	CARACTERISTICAS	RETOS
FAMILIA JOVEN DE NEGOCIOS	Generación adulta menor de 40 años Hijos, si hay, menores de 18 años	Crear una empresa conyugal Primeras decisiones sobre la relación trabajo y familia Crear relaciones con la familia extendida Criar a los hijos
FAMILIA QUE ENTRA EN EL NEGOCIO	Generación de los padres entre 35-55 años Generación de hijos en la veintena o treintena	Manejar la transición a la edad madura Separar e individualizar la generación de los hijos Facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera
FAMILIA QUE TRABAJA DE FORMA CONJUNTA	Generación de los padres entre 50-75 años Generación de hijos entre los 20 y los 45 años	Fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones Alentar la mediación constructiva en los conflictos Dirigir la familia de la tercera generación que trabaja de forma conjunta
FAMILIA QUE CEDE LA BATUTA	Primera generación supera los 60 años	La desvinculación de la primera generación de la empresa familiar Se transfiere el liderazgo de la familia a la siguiente generación

Cuadro 4.13.

EL SISTEMA PROPIEDAD		
ETAPAS	CARACTERISTICAS	RETOS
PROPIETARIO CONTROLADOR	Control de la propiedad consolidado en un individuo o matrimonio Otros propietarios, en caso de haberlos, no ejercen una autoridad importante	Capitalización Equilibrar el control unitario con los puntos de vista de los principales accionistas Elección de una estructura de propiedad para la siguiente generación
SOCIEDAD DE HERMANOS	Dos o más hermanos con el control de la propiedad Control efectivo en manos de una generación de hermanos	Establecimiento de un proceso para compartir el control entre hermanos Definición de la función de los propietarios no empleados Retener el capital Control de la orientación partidaria de las ramas de la familia
CONSORCIO DE PRIMOS	Muchos primos accionistas Mezcla de propietarios empleados y no empleados	Administración de la complejidad de la familia y grupo de accionistas Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar

Cuadro 4.14.

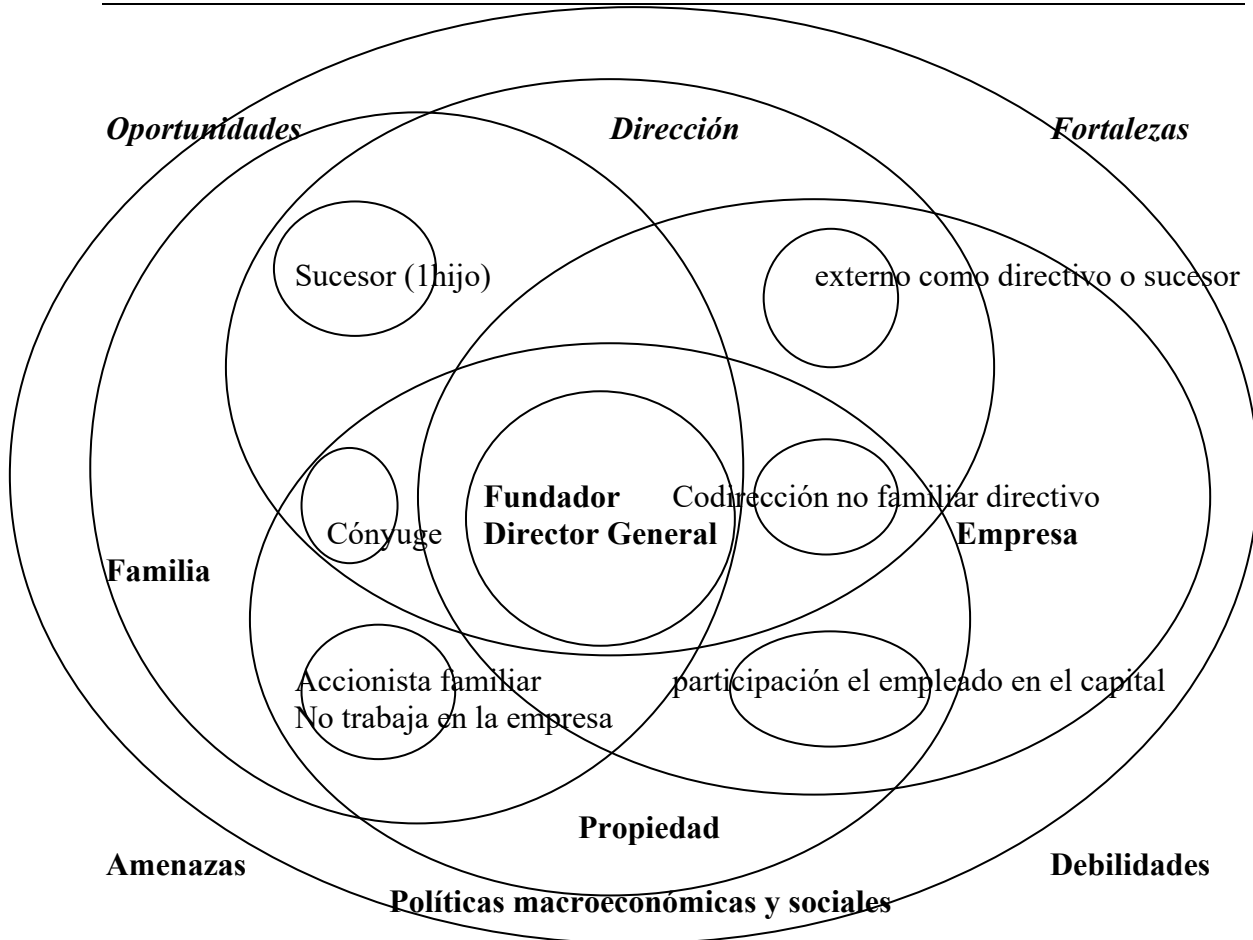
EL SISTEMA DE EMPRESA		
ETAPAS	CARACTERISTICAS	RETOS
INICIO	Estructura informal de la organización con el propietario como núcleo. Un solo propietario	Supervivencia Análisis racional frente al sueño del fundador
EXPANSIÓN	Estructura cada vez más funcional. Múltiples productos o líneas de negocios.	Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio Planificación estratégica Sistemas y políticas organizacionales Administración de efectivo
MADUREZ	Una estructura organizacional que apoya la estabilidad Una base estable o decreciente de clientes con crecimiento modesto Una estructura divisional dirigida por un equipo de gerentes de alto nivel Procedimientos organizaciones bien establecidos	Reenfoco estratégico Compromiso de los directivos y los dueños Reinversión

Fuente: Gersick y otros, 1997

4.1.2.5.- Modelo Holístico de Donckels y Frölich

El modelo holístico de Donckels y Frölich, 1991, se refleja en el siguiente dibujo:

Figura 4.19
Modelo Holístico



Fuente: Donckels y Frölich, 1991.

Es una propuesta de modelo más complejo que distingue cuatro subsistemas distintos: empresa, dirección, familia y propiedad. Pero además, los condiciona por la influencia del entorno que ocasiona que aparezcan una serie de amenazas y de oportunidades para la empresa familiar

4.2.- Aspectos positivos de las empresas familiares

Las ventajas de las empresas familiares son muchas, innumerables, pero hay un hecho incuestionable que merece destacarse: el auge del interés en la empresa familiar en todo el mundo. Es destacable la proliferación numérica y la campaña que se está haciendo desde asociaciones empresariales en su favor, que por otro lado son el germen y la semilla de todas las compañías del mundo. Pocas nacen de algo que no sea un individuo o una familia.

Podemos referirnos a algunos ejemplos de empresas grandes y exitosas que en sus inicios fueron empresas familiares y que han conseguido lograr la continuidad como Puig, Freixenet, Estée Lauder, Ford, IBM, Wendel, Peugeot...

Los aspectos y factores positivos que poseen las empresas familiares, suelen ser imitados por los grupos no familiares, que también intentan aplicarlos. El profesor Peter Leach (1993) señaló que los factores de éxito no son exclusividad de las empresas familiares.

La toma de conciencia por parte de la comunidad científica para resaltar la importancia de las ventajas de las empresas familiares está recogida en numerosas publicaciones: Gallo (1995), Ibrahim y Ellis (1994), Leach (1993), Davis (1983), Ginebra (1997)¹¹⁴, Poza (1995), Kets de Vries (1993,1996),¹¹⁵Vallejo (2002)¹¹⁶, en los artículos de Tagiuri y Davis (1983)¹¹⁷ Saldaña (1997)¹¹⁸y Poutziouris (2001)¹¹⁹.

Recogiendo las publicaciones existentes y las citas que han ido realizando destacados empresarios en sus intervenciones, se ha confeccionado el siguiente cuadro en el que se mencionan las características más significativas que determinan la naturaleza específica de las empresas familiares y representan sus aspectos más positivos.

Cuadro 4.15

Aspectos positivos de la empresa familiar		
<u>CARACTERISTICAS DE LA FAMILIA</u>	Citada por empresarios familiares	Investigadores científicos por orden alfabético

¹¹⁴ GINEBRA, J: *Las empresas Familiares*. Panorama, Méjico, 1997.

¹¹⁵ KETS DE VRIES, M.: "The Dinamics of Family Controlled Firms. The Good News and the Bad News" *Organizational Dynamics*, 21, pág. 59-71. Traducción "Lo bueno y lo malo de las empresas familiares". *Harvard Deusto Business Review*, 56, págs. 32-44, 1993.

KETS DE VRIES, M.: *Family Business. Human Dilemas in the Family Firm*. Thomsom Business Press. London, 1996

¹¹⁶ VALLEJO, M.C.: "*La cultura de la empresa familiar como ventaja competitiva: una aplicación al sector del concesionarios de automoción*". Tesis de la Universidad de Jaen, 2002.

¹¹⁷ TAGIURI, R. y DAVIS, J.: "Bivalent Attributes of the Family Firm". *Family Business Review*, 9, págs. 199-208.1996

¹¹⁸ SALDAÑA GONZALVO, P.: "Estudis monogràfics 3. L'empresa familiar" en *Memòria Econòmica de Catalunya 1996*. Cambres de Comerç, Indústria i Navegació, Barcelona, 1997. 219-228.

¹¹⁹ POUTZIOURIS, P.: "The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy ". *Family Business Review*, 14, págs. 277-291.2001

Lealtad	Tomás Fuertes EL POZO	Ariño ¹²⁰ Cauffman (1996) ¹²¹ Davis (1983)
Confianza	Carmen Riu Hoteles RIU	Donckels y Frohlich ¹²² Donckels y Lambrecht ¹²³ Gallo (1995).
Buena comunicación	José Gaspart Hoteles HUSA	Ginebra (1997) ¹²⁴ Ibrahim y Ellis (1994),
Compromiso y dedicación Alto grado de motivación	José Lladró LLADRÓ	Kets de Vries (1993,1996), ¹²⁵ Kramer y Tyler ¹²⁶
Cultura familiar como fuente de orgullo	JL. Dumas HERMES	Leach (1993), Meyer y Allen ¹²⁷ Poutziouris (2001) ¹²⁸
Visión compartida	Mariano Puig Perfumes PUIG	Poza (1995) Tagiuri y Davis (1983) ¹²⁹ Vallejo (2002) ¹³⁰
Creencias y valores del grupo	J.M. Lara PLANETA	

¹²⁰ ARIÑO, A, TORRE, J. y RING, P.: “Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances”. *California Management Review*, 44, pág 109-131, 2001.

¹²¹ CAUFFMAN, L.: “El desafío de la empresa familiar: sus relaciones” cita en GALLO,M.: *La empresa familiar* 5, pág. 99-113. IESE. Barcelona 1996

¹²² DONCKELS,R. y FRÖHLICH, E.: “Are Family Business Really Different?. European Experiences from STRATOS”. *Family Business Review*,4, págs.149-160. 1991

¹²³ DONCKELS,R y LAMBRECHT, J.: “Are Family Business Really Different? What We Know from Western European Business Research that Could Be Applied to the Reemergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe”. *Family Business Review*,12, pág 171-191. 1999.

¹²⁴ GINEBRA, J: *Las empresas Familiares*. Panorama, Méjico, 1997.

¹²⁵ KETS DE VRIES, M.: “The Dynamics of Family Controlled Firms. The Good News and the Bad News” *Organizational Dynamics*, 21, pág. 59-71. Traducción “Lo bueno y lo malo de las empresas familiares”. *Harvard Deusto Business Review*, 56, págs. 32-44, 1993.

KETS DE VRIES, M.: *Family Business. Human Dilemas in the Family Firm*. Thomsom Business Press. London, 1996

¹²⁶ KRAMER. R. y TYLER, T: *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Sage Publications, Thousand Oaks. London 1996.

¹²⁷ MEYER, J. y ALLEN, N.: *Commitment in the Workplace. Theory and Research*. Sage Publications, Thousand Oaks. London 1997.

¹²⁸ POUTZIOURIS, P.: “The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy”. *Family Business Review*, 14, págs. 277-291.2001

¹²⁹ TAGIURI, R. y DAVIS, J.: “Bivalent Attributes of the Family Firm”. *Family Business Review*, 9, págs. 199-208.1996

¹³⁰ VALLEJO, M.C.: ”*La cultura de la empresa familiar como ventaja competitiva: una aplicación al sector del concesionarios de automoción*”. Tesis de la Universidad de Jaen, 2002.

<u>CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA</u>	Citada por empresarios familiares	Investigadores científicos por orden alfabético
Visión a largo plazo	Antonio Gallardo ALMIRALL – PRODEFARMA	
Experiencia y conocimiento	Mauricio González Gordón GONZALEZ BYASS	Teoría basada en el conocimiento Nonaka y Takeuchi ¹³¹
Compromiso y dedicación Mayor resistencia en los tiempos difíciles		Organización de Empresas Bouzas y Castro ¹³²
Flexibilidad, adaptabilidad Menos burocrática e impersonal	Tomás Pascual Grupo PASCUAL	Volberda ¹³³
Agilidad en la toma de decisiones	Castellanos INDITEX/ZARA	
Enfoque prioritario hacia el cliente	Gabriel Escarrer MELIA	
Mayor preocupación por la calidad	Alfredo Bassal Laboratorios ESTEVE	Las teorías de gestión de la calidad total (TQM)
Preocupación por el entorno Mayor responsabilidad social	Miguel A. Torres Bodegas TORRES	Corporate Social Responsibility. Kets de Vries (1993,1996), ¹³⁴
Autonomía financiera	Joaquín Balet SAICA	
División de poderes Autoridad reconocida	Emilio Cuatrecasas CUATRECASES ABOGADOS	
<u>CARACTERISTICAS DE LA PROPIEDAD</u>	Citada por empresarios familiares	
Autonomía de actuación Gran independencia de acción	José M. Serra CATALANA OCCIDENTE	
Control accionarial	José Rumeu UNILAND	
Visión a largo plazo	Ll. Fluxà CAMPER	
Dispersión, minorías sindicadas	Joaquín Molins Cementos MOLINS	

¹³¹ NONAKA, Y. TAKEUCHI, H.: *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford, 1995.

¹³² BOUZAS, B. y CASTRO, C.: “El compromiso organizacional”. *Revista de Economía y Empresa*, 16, págs. 157-173. 1986.

¹³³ VOLBERDA, H.: “Towards the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments”. *Organization Science*, 7, págs 359-374. 1996

¹³⁴ KETS DE VRIES, M.: “The Dynamics of Family Controlled Firms. The Good News and the Bad News” *Organizational Dynamics*, 21, pág. 59-71. Traducción “Lo bueno y lo malo de las empresas familiares”. *Harvard Deusto Business Review*, 56, págs. 32-44, 1993.

KETS DE VRIES, M.: *Family Business. Human Dilemmas in the Family Firm*. Thomsom Business Press. London, 1996

Austeridad y sacrificio personal		
----------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1.- Características de la Familia

A continuación se exponen las características más señaladas en el cuadro anterior correspondientes a la familia.

Lealtad

Esta ventaja está ligada a la relación de parentesco que une a los familiares como padres e hijos, hermanos, primos y resto de familia en la toma de decisiones con unidad de criterio homogéneo.

Una relación familiar sana basada en la lealtad supone un factor de apoyo para los jóvenes que se inician como empresarios.

Suele ser recogida como noticia cuando no se respeta la lealtad en las familias y sufren problemas de comunicación entre miembros familiares. En las empresas multifamiliares aparece la lealtad a cada familia por separado y la lealtad al grupo familiar que forman.

Confianza

La persona elige fiarse del comportamiento de otra sabiendo que ésta tiene la opción de aprovecharse oportunísticamente. La gestación de la confianza está relacionada con el grado de honestidad y de honradez demostrados por las personas que son objeto de confianza a lo largo de un tiempo prudencial.

La confianza se mezcla con el afecto en las relaciones familiares. Las referencias de amigos que aportan credenciales de honestidad percibida en una persona, son muy importantes en la familia cuando se conoce a nuevos colaboradores o a futuros integrantes de la familia (novios).

La confianza se sustenta en la integridad que implica que una persona sea consistente con un conjunto de principios que el mismo considera válidos. En las empresas multifamiliares, la confianza no acostumbra a ser la misma con un fundador que con el otro, por su proximidad de carácter o por su comportamiento.

Buena comunicación

Significa convivir con los familiares más cercanos y dialogar sobre todo de modo fluido y abierto. Hay conversaciones más o menos trascendentales en la familia y la más delicada de cuantas se producen en la convivencia de las generaciones es aquella en la que el padre le dice al hijo que es conveniente que le suceda.

Las empresas multifamiliares necesitan más canales de información formal e informal para evitar malentendidos o retrasos en la misma.

Compromiso y dedicación

El familiar que trabaja en la empresa familiar adquiere el compromiso de volcarse en su trabajo con motivación y con la responsabilidad de intentar alcanzar los mejores resultados que las generaciones anteriores.

Las empresas multifamiliares se comprometen con un proyecto empresarial conjunto que intente involucrar emocionalmente al máximo número de familiares. Por

la complejidad de estar formada por varias familias, todo lo que se realice conlleva mayor esfuerzo.

Orgullo familiar

Este fue el factor más señalado por J. Dumas, propietario de Hermès, en la exposición que hizo en el congreso FBN, al recibir la mención honorífica otorgada a su grupo como mejor empresa familiar del año: la “fierté” que siente toda la familia que invierte y gestiona el grupo, pero también todos los empleados.

El sentir orgullo por el producto bien hecho, por la tradición continuada, por los éxitos alcanzados en la trayectoria empresarial es propio del familiar, trabaje o no en la empresa.

Asimismo, se hace referencia a la identificación de los valores que la marca hace recordar en los familiares. Es motivo de orgullo que el apellido abandere el nombre de la compañía, o esté presenten en los productos fabricados.

También puede ocurrir que ese orgullo sea enfermizo. La empresa se convierte en el centro del universo. En palabras del consultor José Manuel Zugaza, la empresa pasa a ser como un hijo económico al que dedicar interminables jornadas, incontables esfuerzos y parece que no hay límite a tal dedicación y compromiso.

Visión compartida

Todos los familiares comparten la misma visión de la empresa familiar, pues es parte de lo que vienen escuchando desde que eran unos niños. La tradición va enriqueciéndola hasta el punto de perderse en la memoria quién fue el artífice que hizo tal o cual aportación a la empresa.

Las familias comparten la misma visión aunque les sea difícil dar una descripción detallada de los elementos tan etéreos que la componen.

En el congreso del Family Business Network, celebrado en Roma, el consultor Iván Lansberg presentó a una familia californiana que dirigió unas palabras al público y todos recordaban una redacción personal que hicieron sobre la visión de la empresa familiar y cómo coincidieron sus impresiones. Habían elevado su autoestima al confirmarles algo que ya sabían: su nexo de identidad.

Esta visión tiene que ser dinámica, porque si fuera estática, la familia sería un lastre a nivel estratégico para el negocio.

La visión de los fundadores de la multifamiliar se tiene que explicar con todo lujo de detalles sobre su gestación y el contexto en que se forjó a las siguientes generaciones, por ello es aconsejable guardar testimonios epistolares, gráficos, orales de los inicios. En una familia se hizo la carta astral, el análisis grafológico y el examen de todas las cartas que había escrito el fundador para intentar conocerlo mejor.

Creencias y valores del grupo

La socialización en los valores familiares es la primera y más democrática etapa porque la experimentan todos los familiares mientras que la socialización en los valores

empresariales es la segunda y más intensiva en los jóvenes que se van a incorporar o van a ser accionistas de referencia en el grupo.

La peculiar constitución deontológica califica el comportamiento de una familia fortaleciendo su identidad frente a terceros. Está presente en todos los vínculos que le rodean: círculo de amistades, plantilla, proveedores, etc. Las familias de una empresa multifamiliar suman sus valores en el momento que se constituye.

4.2.2.- Características de la empresa

A continuación se exponen las características relativas a la empresa:

Visión a largo plazo

La empresa familiar tiene vocación de perdurar. Se plantea desarrollar la actividad buscando la consolidación en el sector, no dejándose llevar por políticas especulativas.

El tener una orientación a largo plazo les permite tomar decisiones estratégicas cuyos resultados se pueden ver al cabo de los años. La perseverancia, el trabajo duro, la tenacidad, la paciencia, la solvencia y los principios honorables de actuación están relacionados con estas características. (Aronoff, 2004¹³⁵)

Se puede dar la circunstancia que algunos familiares no terminen de entender esta orientación y tachen la gestión de la empresa como excesivamente conservadora, madura, inmovilista o poco dinámica y, por tanto, tampoco se verá justificado el nivel de recursos que se le destina.

Esta característica puede estar en contraposición con las exigencias del mercado de capitales que solicita datos de los beneficios trimestral o semestralmente y que puede confundir el juicio de los inversores sobre la gestión de la empresa familiar al ser ésta tan a largo plazo.

¿Qué acaba trascendiendo en **la comunidad** de esta visión a largo plazo? Le otorga un reconocimiento a las empresas serias, que no son especulativas y que garantizan una seguridad en el empleo.

La comunidad también le reconoce que siempre esté ahí, con sus novedades y entre las primeras posiciones del mercado. La riqueza y la seguridad de las familias empresarias saben que se debe al trabajo de muchos años.

Asimismo la empresa crece, cumple sus logros y es garantía de sostenibilidad del entorno al implicarse socialmente con su comunidad.

¿Qué motiva la existencia de esta visión? La ética de unos hombres respetables que han nacido para ser empresarios emprendedores, poseedores de una gran inteligencia pragmática, un enfoque hacia los resultados unido a la consideración de que ese patrimonio empresarial es un legado para las próximas generaciones.

¹³⁵ ARONOFF, Craig: "Self-perpetuation family organization built on values: necessary condition for long-term family business survival" *Family Business Review*, 17, 1 2004 p. 55-60

Este sentido de legado lo enuncia J. Davis (en 1990, citado de Leach, 1993, pág. 29) “*la concepción del negocio familiar como un legado que ha de conservarse y engrandecerse antes de dejarlo en manos de la siguiente generación, conduce a una escrupulosa y exhaustiva selección de las inversiones a realizar, no arriesgando más allá de lo estrictamente necesario. Además, la política de aplicación del resultado suele ser bastante conservadora y austera con una tendencia casi generalizada a la capitalización o reinversión de los resultados en la propia compañía*”.

D. Mariano Puig, presidente de Corporación Antonio Puig Perfumes S.A., nombra esta sensación de legado como un éxito de la compañía que ha perdurado en todas las generaciones. Es una herencia que va unida a una gran dosis de responsabilidad.

Experiencia y conocimiento

El término anglosajón del *know-how*, conocimiento de las peculiaridades del negocio, refleja en las empresas familiares esa manera propia de saber hacer un determinado producto según la tradición heredada de las anteriores generaciones que constituye un preciado secreto que se mantiene en el seno de la familia.

Su contenido, estratégico, no debe ser conocido por el competidor o perderían su ventaja competitiva. El cúmulo de experiencias adquiridas que han demostrado su validez en el transcurso del tiempo forma parte sustancial de su fondo de comercio.

Estos conocimientos están presentes en la tradición oral familiar de modo que la nueva generación ha crecido con los relatos de los logros estratégicos, las luchas por tal o cual mercado o la innovación que supuso el lanzamiento de tal producto. El conocimiento de la historia familiar proporciona a los descendientes directos una cultura empresarial que no poseen los directivos externos.

Compromiso y dedicación

El trabajador de la empresa familiar se siente parte de la familia. Se crean unos vínculos que hacen que sienta una serie de emociones que van desde el afecto hasta la identificación con la organización. La dedicación es la voluntad de desempeñar, con la mayor de las entregas, las funciones asignadas en la empresa.

Los empleados suelen sentir una especie de obligación de permanecer a la misma, proyectando la formación recibida. Al colaborador le cuesta imaginarse qué haría si no fuera trabajador de esa empresa, o si tuviera que cambiar de jefe.

Los empresarios familiares nunca acaban de desconectar de las responsabilidades de la empresa. El tiempo que no están en la empresa, están en citas con políticos, banqueros, clientes o amigos que beneficiarán la marcha de la compañía. Tardan muy poco en reponerse de la fatiga laboral y suelen desear que se acaben las vacaciones o el fin de semana para explicar a sus colaboradores todas las ideas que han ido madurando en un tiempo que se suponía de descanso.

El compromiso está ligado a la preocupación de los socios familiares por las necesidades de sus empleados. Desde conocer los nombres de todos sus a cuidar de ellos como si de una gran familia se tratara, son detalles que fomentan los lazos de confianza. Por ejemplo, la revista de la empresa de pinturas Barpimo tiene un apartado para los aniversarios y onomásticas de sus empleados.

Flexibilidad, adaptabilidad

Como consecuencia de un entorno global cambiante, las organizaciones tienen que diseñar unas estructuras que permitan un funcionamiento flexible con las que afrontar las incertidumbres del mercado.

La estructura de las empresas familiares fomenta unos grandes niveles de comunicación en sentido horizontal y vertical lo que facilita que la dirección pueda ser más flexible y rápida cuando se propone rediseñar la organización para adaptarse a los cambios del entorno. Son organizaciones que suelen caracterizarse por no ser ni tan rígidas, ni tan burocráticas ni tan jerárquicas.

Agilidad en la toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones ante la dinámica de cambio de los mercados debe ser veloz, si no se quieren perder las oportunidades. Dado que todos se conocen, tiene agilidad comunicativa; están comprometidos y confían en las capacidades del grupo directivo; y por tanto, el proceso decisorio no se bloquea en interminables reuniones y comités.

Enfoque hacia el cliente

Las empresas familiares se distinguen por atender los requerimientos del cliente con un producto específico que se ajusta sus necesidades. Si el cliente lo demanda, se hace, se inventa o se adapta. El futuro viene de la mano de tener a los clientes satisfechos, a los que se les cuida para que respondan otorgándole la confianza y la fidelización.

Tan arraigado está el buen servicio al cliente que el adjetivo familiar se equipara a cordial, exquisito, detallista, específico en numerosos campos (hostelería-gastronomía-turismo, medicina, banca).

Doña. Carmen Riu, vicepresidenta de Hoteles Riu, afirma que toda la familia asiste a la inauguración de los hoteles pero, en concreto, su madre se planifica una estancia de seis meses para valorar si se está dando un trato esmerado a los clientes y ella misma se hospedaba por sorpresa en los hoteles del grupo.

Mayor preocupación por la calidad

Los empresarios familiares saben que dar un buen servicio requiere producir y vender productos que se distingan por su calidad. Un buen diseño, prestaciones, embalaje y servicio de entrega que satisfagan las más exigentes expectativas de modo continuado. El empresario D. Basilio García de La Rioja (de Calzados Panamá Jack) comenta que su clientela no puede comprarse un par de botas tan buenas que le duren tres años y el siguiente solo le dure tres meses.

D. Simón Pedro Barceló, presidente del Viajes Barceló afirma que si pone su nombre en su servicio quiere éste se identifique con la calidad.

Preocupación por el entorno

El crecimiento sostenible implica un compromiso con el entorno de modo que no contamine, ni deteriore ni sea dañino para el planeta. La concienciación está ligada a la visión a largo plazo de las empresas familiares.

El grupo italiano Zegna ha recuperado un bosque en lo que era una montaña pelada donde comenzaron con las primeras fábricas de paño había sido un frondoso bosque. La cementera Uniland, en Argentina, ha descubierto un proceso productivo que ya no cubre la vegetación circundante de polvo. Los finlandeses Amsthom reciclan neumáticos y purinas como fuente energética.

Autonomía financiera

Lograr la autonomía significa tener un claro control del endeudamiento financiero, tratando de no poner en peligro los niveles de crecimiento¹³⁶.

Según el profesor Vicente Salas, las empresas familiares cotizadas son pocas, pero más solventes y eficientes que las no familiares (estudio y conferencia realizada en el Instituto de la Empresa Familiar)¹³⁷. No acuden al mercado de valores porque ven un riesgo de perder el control financiero a manos de un grupo multinacional.

División de poderes.

En la empresa familiar, cuando se establecen los distintos órganos de gestión como: Consejo de Administración, Consejo Asesor, Comité de liquidez, Consejo de Familia, Comité de Protocolo, Equipo directivo de la fundación y Oficina Familiar suelen ser electivos por distintos sistemas –acciones, edad, sexo, rama familiar- de modo que facilitan su correcto funcionamiento para que todos los intereses se vean representados.

4.2.3.- Características de la propiedad

A continuación se explican las características correspondientes a la propiedad.

Autonomía de actuación

Se trata de mantener el control empresarial al margen de posibles endeudamientos personales y de incorporar a los “allegados”

Prácticamente todos los protocolos familiares incluyen un capítulo dedicado al control del riesgo, pues las familias no desean que el grupo sea embargado por ejecución de la posible pignoración de la garantía de las acciones en un préstamo personal.

También se concierne del tipo de régimen matrimonial a las parejas del grupo para no tener como accionistas a los ex-maridos y ex-esposas con la probabilidad actual de que existan separaciones.

También preservan su autonomía rechazando la opción de salir a bolsa con la argumentación de que son muchos los datos que tienen que facilitar y en el excesivo control de la Comisión Nacional de Valores. La empresa familiar es muy consciente de los riesgos de un excesivo apalancamiento o de permitir la entrada de sociedades de capital riesgo con planteamientos a corto plazo.

¹³⁶ BENSON, Benjamin; CREGO, Edwin T; DRUCKER, Ronald H.: *Your family business: a success guide for growth and survival* Dow Jones-Irwin, 1990

¹³⁷ GALVE, C. y SALAS, V.: “Propiedad y eficiencia de la empresa: teoría y evidencias empíricas”. *Información Comercial Española*, 740, págs. 119-129

Control accionarial

Mantienen un rígido control para que las acciones estén controladas por el grupo familiar. Lo cual implica evitar sorpresas en las votaciones de las juntas generales. Con este ánimo, cuando venden acciones a socios inversionistas buscan que no afecte al control del grupo familiar.

Visión a largo plazo

Los accionistas de las empresas familiares, persiguen la rentabilidad a largo plazo, y por tanto comprenden que la empresa, en periodos de expansión, reparta poco o ningún dividendo. Los métodos de valoración accionarial suelen incorporar esta orientación a largo plazo.

Las empresas familiares no quieren que sus familiares se vean en la tesitura de tener que vender su participación porque que están pasando apuros financieros (salud, educación, hipotecas) para lo cual suelen proveer fondos de solidaridad que les prestan.

Dispersión, minorías sindicadas

En caso de problemas entre los accionistas, se suele acudir a los pactos de sindicación, a los sistemas de valoración y a los arbitrajes. Las transmisiones *inter vivos* y *mortis causa* se acostumbra a regular vía protocolo o estatutos. Si un familiar quiere vender sus acciones, se aplican unas normas vinculadas al parentesco familiar, por ejemplo, que primero tengan derecho los hermanos y luego los primos. También si para garantiza su cumplimiento se ha creado una sociedad patrimonial.

Algunos protocolos incorporan los aspectos diferenciales correspondientes a la política de liquidez, de dividendos y de información estratégica y económica para los miembros minoristas y mayoristas de las familias.

4.3.- Aspectos negativos de la empresa familiar

Del mismo modo que con los aspectos positivos, se han recogido las publicaciones existentes y las citas de los más destacados empresarios en sus intervenciones, para confeccionar el siguiente cuadro con las características más significativas que determinan la naturaleza específica de las empresas familiares en sus aspectos más negativos:

Cuadro 4.16.

Aspectos negativos de la empresa familiar		
<u>CARACTERISTICAS DE LA FAMILIA</u>	Cita empresarios familiares	Investigadores científicos
Luchas familiares que trascienden a la empresa Rivalidades entre hermanos. Problemas con la familia política.	J. Roig de MERCADONA	Aronoff y Ward, 1993 Cauffman (1996) ¹³⁸

¹³⁸ CAUFFMAN, L.: "El desafío de la empresa familiar: sus relaciones" cita en GALLO, M.: *La empresa familiar* 5, pág. 99-113. IESE. Barcelona 1996

Nepotismo.	J. Roig de MERCADONA L. Benetton BENETTON	Danco, 1982 Davis (1983) Donckels y Frohlich ¹³⁹
Chantaje emocional a los hijos.	P. Ferrer de FREIXENET	Donckels y Lambrecht ¹⁴⁰
Dramas en la sucesión.	Aceites MORENO	Gallo (1995). Ginebra (1997) ¹⁴¹
<u>CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA</u>		Ibrahim y Ellis (1994), Karen. L. Vinton ¹⁴²
Menos acceso al mercado de capitales implica acortar crecimiento.		Kets de Vries (1993,1996), ¹⁴³
Insuficiente inversión en I+D+i.		Koselka, Meeds y Saunders, 1989 ¹⁴⁴
Tensión financiera.		Kramer y Tyler ¹⁴⁵
Regla paternalista /autocrática.	R. Pino FERROVIAL	Leach (1993), Meyer y Allen ¹⁴⁶
Organización confusa.		Nelton, 1998 ¹⁴⁷ , Molofsky,1998 ¹⁴⁸
Falta de voluntad para traspasar el liderazgo a los sucesores.		Poutziouris (2001) ¹⁴⁹
Difícil atracción al sucesor competente.		Poza (1995) Tagiuri y Davis (1983) ¹⁵⁰
Soledad en la toma de decisiones.	D. Álvarez EULEN	Toy, Brown y
Posible confusión entre ser propietario y tener capacidad para dirigir.	S. Gabarró ROCA RADIADORES	
Presión fiscal poco motivadora.	Alfonso Soláns PIKOLIN	

¹³⁹ DONCKELS,R. y FRÖHLICH, E.: “Are Family Business Really Different?. European Experiences from STRATOS”. *Family Business Review*,4, págs.149-160. 1991

¹⁴⁰ DONCKELS,R y LAMBRECHT, J.: “Are Family Business Really Different? What We Know from Western European Business Research that Could Be Applied to the Reemergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe”. *Family Business Review*,12, pág 171-191. 1999.

¹⁴¹ GINEBRA, J: *Las empresas Familiares*. Panorama, Méjico, 1997.

¹⁴² VINTON, K.L.: ”Nepotism: An Interdisciplinary Model”. *Family Business Review*, 11, diciembre 1998.

¹⁴³ KETS DE VRIES, M.: “The Dinamics of Family Controlled Firms. The Good News and the Bad News” *Organizational Dynamics*, 21, pág. 59-71. Traducción “Lo bueno y lo malo de las empresas familiares”. *Harvard Deusto Business Review*, 56, págs. 32-44, 1993.

KETS DE VRIES, M.: *Family Business. Human Dilemas in the Family Firm*. Thomsom Business Press. London, 1996

¹⁴⁴ KOSELKA,R. MEEKS,F.& SAUNDERS,L.: ”Family Affairs”. *Forbes*,144, págs. 212-218.1989

¹⁴⁵ KRAMER. R. y TYLER, T: *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Sage Publications, Thousand Oaks. London 1996.

¹⁴⁶ MEYER, J. y ALLEN, N.: *Commitment in the Workplace. Theory and Research*. Sage Publications, Thousand Oaks. London 1997.

¹⁴⁷ NELTON, S.: ”The bright side of nepotism”. *Nation’s Business*, 86(5), pág. 72.1998.

¹⁴⁸ MOLOFSKY,I: “A plug for nepotism”. *Benefits and Compensation Solutions*, 21(4),36-38 1998.

¹⁴⁹ POUTZIOURIS, P.: “The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy ”. *Family Business Review*, 14, págs. 277-291.2001

¹⁵⁰ TAGIURI, R. y DAVIS, J.: “Bivalent Attributes of the Family Firm”. *Family Business Review*, 9, págs. 199-208.1996

Deficiente planificación patrimonial.		Miles, 1988 ¹⁵¹ Vallejo (2002) ¹⁵² Wong y Kleiner, 1994 ¹⁵³
Excesivo carácter localista. Escasa internacionalización.	J.M Lara PLANETA	
Falta de captación de ejecutivos profesionales competentes y de alto nivel.	Miguel Ros de BARPIMO	
Inadecuados sistemas de control.		
<u>CARACTERISTICAS DE LA PROPIEDAD</u>		
Oportunidades de venta a precios atractivos.	Tomás Osborne de Bodegas OSBORNE	
Problemas en compraventa de acciones, testamentarias o bienes gananciales.	Pedro de Barbie Jorge Cosmen Grupo ALSA	
Incapacidad para equilibrar óptimamente las necesidades de liquidez de la familia y la empresa.		
Rechazo a nuevos accionistas.		
Límite de bolsillo familiar.		

Fuente: Elaboración Propia

4.3.1.- Características de la Familia

A continuación, se desarrollan estas características.

Luchas familiares que trascienden a la empresa

El periodista P. Carbajo en un artículo titulado “La guerra en casa” (Camp, Hermanos Pascual, Sáez Merino, Loewe, Cuétara, Elosúa,)¹⁵⁴ muestra algunos tipos de conflictos familiares que han distorsionado el funcionamiento de la empresa familiar.

Los vínculos familiares de los que comparten el lugar de trabajo influyen hasta el extremo de perder la objetividad y los papeles con estados de descontrol, enfado y envidia en la propia empresa.

Las disputas entre hermanos por las diferencias conyugales por la convivencia con un empresario familiar y su absorbente trabajo y los conflictos intergeneracionales son algunos ejemplos del malestar que puede empeorar el rendimiento en la compañía familiar.

¹⁵¹ TOY, S., BROWN, C., MILES, G.L.: “The new nepotism: Why dynasties are making a comeback”. *Business Week*, 3045, 106-109 1988 abril 4.

¹⁵² VALLEJO, M.C.: *La cultura de la empresa familiar como ventaja competitiva: una aplicación al sector del concesionarios de automoción*. Tesis de la Universidad de Jaen, 2002.

¹⁵³ WONG, L.C. & KLEINER, B.H.: “Nepotism”. *Work Study*, 43 (5), 10-12. 1994.

¹⁵⁴ CARBAJO, P et altri: “La guerra en casa”. *El País*, 25 de febrero de 1996, págs. 2-4 Negocios en portada.

Rivalidades entre hermanos

Las relaciones entre hermanos no siempre son tan placenteras como sería deseable. Asimismo, la madre intenta aplicar criterios de equidad que pretenden tratar a todos de igual manera, y, en todo caso, sobreproteger al más débil. Para el padre, el baremo es la evaluación de méritos y cuanto más se le parece su descendiente, más consideración le tiene. Las rivalidades se inician desde muy temprana edad y suelen comparar los rendimientos en la escuela, la elección de grupos de amigos, las esposas y hasta sus hijos, a nivel familiar. Desde el punto de vista profesional, se examinan sus logros, sus ascensos, sus remuneraciones, sus salarios en especie, la relación con el jefe o con los subordinados. También se mencionan sus rasgos del carácter: la simpatía, el don de gentes, la templanza y la autoridad, entre otros muchos.

La rivalidad normalmente se produce por acciones o hechos que posteriormente son considerados nimios pero la separación ya se ha creado y cada uno se suele enquistar en su postura. Este alejamiento puede venir alentado por el resto de familiares o por su pareja.

Problemas con la familia política

En general se repiten las mismas cuestiones que en el epígrafe anterior pero comparando parejas también, lo que implica una problemática mayor al no existir vínculos sanguíneos.

Los tipos de relaciones que se tiene con el senior son motivo de que los familiares políticos comenten, por ejemplo, “ya habrás observado lo bien que se lleva tu hermano con tu padre, a ver si tú haces lo mismo”.

La mayor fuente de divergencias son las envidias por los bienes patrimoniales que se poseen y por el círculo de amistades que se tienen.

Nepotismo

El nepotismo se refiere a la práctica de contratar familiares, una práctica que ha recibido una connotación peyorativa durante años. Kets de Vries, 1993.¹⁵⁵

Hay autores que creen que el nepotismo es favorable (Nelton, 1998¹⁵⁶, Molofsky, 1998¹⁵⁷, Danco, 1982, Aronoff y Ward, 1993).

Los hay que presentan las ventajas y los inconvenientes (Toy, Brown y Miles, 1988¹⁵⁸; Koselka, Meeds y Saunders, 1989¹⁵⁹; Wong y Kleiner, 1994¹⁶⁰) como se aprecian en el artículo de Karen. L. Vinton¹⁶¹

El nepotismo se puede estudiar desde variados puntos de vista legal, financiero, de comportamiento, del entorno y desde la dirección. Las consecuencias son: la

¹⁵⁵ De Nepote.

¹⁵⁶ NELTON, S.: "The bright side of nepotism". *Nation's Business*, 86(5), pág. 72.1998.

¹⁵⁷ MOLOFSKY, I.: "A plug for nepotism". *Benefits and Compensation Solutions*, 21(4),36-38 1998.

¹⁵⁸ TOY, S., BROWN, C., MILES, G. L.: "The new nepotism: Why dynasties are making a comeback". *Business Week*, 3045, 106-109 1988 abril 4.

¹⁵⁹ KOSELKA, R. MEEKS, F. & SAUNDERS, L.: "Family Affairs". *Forbes*, 144, págs. 212-218.1989

¹⁶⁰ WONG, L. C. & KLEINER, B. H.: "Nepotism". *Work Study*, 43 (5), 10-12. 1994.

¹⁶¹ VINTON, K. L.: "Nepotism: An Interdisciplinary Model". *Family Business Review*, 11, diciembre 1998.

utilización de criterios emocionales familiares para valorar al pariente contratado, la colocación en puestos claves de responsabilidad sin tomar en consideración si están preparados para el puesto, la fijación de una remuneración en función de las necesidades o con un sueldo inferior al de mercado para poner a prueba su real interés por un patrimonio que luego heredará, los efectos escasamente atractivos que tiene en los ejecutivos de primera línea que desean ser promocionados, o bien que eligen irse de la empresa ante esta forma de gestionar.

En las empresas no familiares también se suelen aplicar políticas de antinepotismo como: no contratar nunca familiares de empleados, no contratar familiares que trabajen en las mismas instalaciones, en los mismos departamentos o grupos de trabajo, y no permitir que un pariente supervise directamente a sus parientes. (Bierman y Fisher, 1984)¹⁶²

Juan de Andrés¹⁶³ comenta un estudio realizado a 4000 empresarios por Arthur Andersen en Estados Unidos que afirma que aunque no es fenómeno totalmente erradicado, no tiene grandes consecuencias en la gestión.

Generalmente, para contratar a los parientes no se tiene en cuenta de modo riguroso su cualificación profesional, como reconocen el 80 por ciento de los encuestados.

Peter Ducker¹⁶⁴ insiste en que la familia debe estar al servicio del negocio y no al revés. Se pagarán dividendos en función de los beneficios obtenidos y teniendo en cuenta razones empresariales, en un 54,4 % y sólo un 2,8 % reconoce que las necesidades de los miembros de la familia es un factor que se tiene en cuenta.

Según dicho artículo, llevar el mismo apellido que el presidente de la compañía suele servir para estar mejor tratado. Los sueldos de los familiares son idénticos a los de las personas ajenas y también los complementos en función del logro de objetivos. Las diferencias surgen en los seguros por incapacidad laboral y en las indemnizaciones por rescisión de contrato laboral. En estos dos supuestos el nepotismo sí funciona y se les compensa generosamente. Aunque lo cierto es que semejantes liberalidades no deben suponer un grave quebranto para las cuentas porque el número medio de parientes que trabaja a tiempo completo en una empresa familiar es de tres siendo el número medio de empleados 50. Los beneficios por los privilegios remunerativos representan sólo un 6 por ciento.

Carles M. Canals¹⁶⁵ plantea la polémica sobre admitir al hijo en la empresa, que busque otro trabajo y si sería injusto o no, darle el puesto.

Chantaje emocional a los hijos

Los empresarios familiares, por estar tan entregados a su trabajo, dedican menos tiempo a la educación y relación con los hijos, de modo que intentan compensarlo

¹⁶² BIERMAN, L. FISHER, C.D.: "Antinepotism rules applied to spouses: Business and legal viewpoints" *Labor Law Journal*, 35 (octubre), págs. 634-642, 1984. Cita artículo Karen L. Vinton.

¹⁶³ DE ANDRES, J.: "Retrato sobre fondo rosa de la empresa familiar". *Revista Nueva Empresa* 415-416. -enero 1997, págs. 28-31.

¹⁶⁴ Citado en *Family Business Review*, Marzo 1996

¹⁶⁵ CANALS, C.M.: "Es nepotismo contratar a mi propio hijo". *Revista Actualidad Económica*, 1-7 julio 2002, págs. 64-65.

colmándolos con otros aspectos (bienes materiales) y montando actividades intensivas para recuperar ese contacto. A menudo, algunas actividades están enmascaradas como algo lúdico y sin embargo, se mezclan con temas profesionales como puede ser una visita a la fábrica en un día festivo, por ejemplo.

Este proceso evoluciona en el tiempo, y llega a su momento más intenso cuando el descendiente se plantea qué hacer en la vida y desde el ámbito familiar parece que la única vía para no defraudar al padre es incorporarse a la empresa, lo que puede provocar que el negocio se resienta si no tiene el perfil adecuado. Las palabras que típicas son: “Si me he matado trabajando es para que esto lo dirijas tú, o de lo contrario, lo vendo y listos. Ya soy mayor, quién mejor que tú para estar a mi lado...”

Dramas de la sucesión

Es un tema absolutamente primordial en la investigación de la empresa familiar.

Los problemas de la sucesión, aparecen en su mayoría por una falta de planificación con suficiente antelación y esa carencia tiene su origen en que los fundadores no aceptan su condición de mortales, con lo cual evitan aquellas conversaciones sobre su envejecimiento. No se pronuncian sobre la elección de sucesor para evitar una guerra abierta, cuando están provocando peores conflictos por la aparición de envidias e intrigas.

La imagen social de senior asociada al papel de propietario de una empresa que da empleo, genera riqueza y aporta toda una serie de beneficios para la comunidad. Ceder el puesto y jubilarse significa perder su posicionamiento en la sociedad

En ocasiones, el senior reconoce que sus descendientes han sido educados en unos niveles de vida más cómodos y no poseen ni su espíritu emprendedor, ni su dedicación, ni su entusiasmo, ni su ambición, por tanto no completan la sucesión para no tener que ver como la siguiente generación dilapida lo que con tanto esfuerzo le ha costado construir.

Tampoco ni a la sociedad, ni concretamente a los competidores, se les escapa que la sucesión es un momento muy delicado que puede ocasionar que la empresa se cierre, se venda o cambie de actividad creando una nueva.

En opinión del consultor José Manuel Zugaza. “en las todas las conferencias digo que les tengo pánico a ustedes, en lo que llamo el "síndrome de las 9": vienen a una reunión como ésta, se preocupan enormemente en el día de hoy y mañana a las 9 se les borra de la cabeza todo, porque son más importante los proveedores, los clientes, los problemas que tenemos en producción, etc. Y créanme, una causa muy importante de la muerte de empresas familiares es darse cuenta y no tomar acciones. Y es absolutamente habitual. Ya han visto cuantas empresas tienen un plan de sucesión; yo desde luego, en España conozco poquísimas”.

4.3.2.- Características de la Empresa

Sobre las características correspondientes a la empresa tenemos las siguientes:

Menos acceso al mercado de capitales que puede llegar a limitar el nivel de crecimiento

Por su inquietud en controlar el capital y mantener unos niveles ajustados de deuda, a las empresas familiares les cuesta salir a bolsa, pero cuando lo hacen, en general se demuestra que son muy rentables (Galve y Salas, 1995).

Se apoyan en la reinversión de beneficios para financiar el crecimiento a un ritmo expansivo menor del que tendrían si acudieran a nuevas fuentes de financiación (socios, préstamos a largo, sociedades de capital riesgo). Sería interesante conocer la pérdida de competitividad que les puede suponer el no utilizar un apalancamiento mayor

Por otro lado, suelen tener una relación muy estrecha y muy duradera con la Banca, lo que les permite afrontar su problemática financiera con familiaridad. (Harvey y Evans, 1995¹⁶⁶; De Visscher y otros, 1995¹⁶⁷; Coleman y Carsky, 1999¹⁶⁸; Mahéroult, 2000¹⁶⁹)

Insuficiente inversión en I+D+i

Desde el Gobierno español se ha venido realizando una política activa para fomentar este tipo de inversiones. Este es uno de los retos más importantes del empresariado ya que el nivel de inversión en España está alrededor del 1 % del PIB., la mitad de la media europea, y solo el 40 % corresponde a la inversión privada.

Tensión financiera

Cuando los familiares consideran el dividendo a obtener más importante que los beneficios a reinvertir, la empresa empieza a sentir el efecto de la descapitalización, que se agudiza en etapas de escaso crecimiento y puede poner en riesgo las expectativas de desarrollo de la empresa.

Regla paternalista /autocrática

Es interesante resaltar de la empresa familiar, lo que se ha denominado "factores de identidad". Las empresas familiares suelen ser empresas que nacen con muchísimo control, sobre todo por parte del fundador. Los fundadores son iniciadores de la empresa, se sienten propietarios y realizan el management de la empresa que configura una forma de hacer que es muy difícil de cambiar. Si la empresa ha funcionado, aparece el tema de la autocomplacencia y de la resistencia al cambio, que incide también en la forma de ser del fundador. El fundador suele tener una fuerte personalidad y no es fácil entrar en una disparidad de opiniones.

Las prioridades varían según las generaciones. En primera generación, generalmente, la empresa se centra en la importancia de los aspectos de producción y de los mercados. Toda la organización se implica en esos puntos fuertes. Entonces llega la segunda generación y quizá porque ha tenido más formación, se centra más en

¹⁶⁶ HARVEY, M. y EVANS,R.: "Forgotten Sources of Capital for the Family-Owned Business". *Family Business Review*,8. Pág.. 159-175.1995.

¹⁶⁷ DE VISSCHER,F.,ARONOFF,C y WARD, J.: *Financing Transitions: Managing Capital and Liquidity in the Family Business. Business Owner Resources*. Marietta. 1995. Conferencia en Palma de Mallorca.

¹⁶⁸ COLEMAN,S. y CARSKY,M.: "Sources of Capital for Small Family-Owned Business: Evidence from the National Survey of Small Business Finances". *Family Business Review* 12, págs.73-85.1999.

¹⁶⁹ MAHÉROULT, L.: "The influence of going public on investment policy: an empirical study of french family-owned business". *Family Business Review*,13, págs. 71-79.2000.

aspectos operativos y funcionales y se olvidan de seguir siendo emprendedores para dar paso a la tercera generación, en donde al crecer el número de familiares accionistas, suelen primar más los aspectos personales que los empresariales.

El paternalismo, en determinadas organizaciones, es perjudicial porque ahoga el dinamismo, la innovación y la creatividad, al hacer pasar todas las decisiones por el criterio del fundador. Y en muchas ocasiones, puede verse desbordado o víctima de los expertos.

El fundador paternalista es el que controla la información y la dosifica para seguir teniendo el poder. Esa falta de transparencia con colaboradores y parientes implica rodearse de personas que le siguen ese juego, en ocasiones perverso.

El fundador autócrata no entiende que la delegación le vaya a reportar beneficios pues considera que pierde control y poder.

Organización confusa

Las empresas familiares pueden tener estructuras organizativas cuyos directivos desempeñan variedad de roles que se traducen en solapamientos de cargos. La confusión viene de la diversidad de órganos poco funcionales o redundantes. También incide la existencia de multiplicidad de órganos para justificar sueldos de los parientes. Se produce la creación de órganos vacíos de poder, con una función consultiva escasamente valorada.

La inclusión de familiares con poco nivel profesional en sus decisiones agrava su funcionamiento.

.En ocasiones, para que no se agrave el conflicto de intereses entre los hermanos o los primos, en ocasiones, se divide la estructura organizativa entre tantas áreas como familiares hay. Es muy difícil que cada hijo salga dotado con el perfil profesional complementario al de sus hermanos.

Falta de voluntad para traspasar el liderazgo a los sucesores

A los seniors les cuesta mucho tomar la decisión de traspasar el poder a sus sucesores. Se convierten en conservadores y retrasan el proceso de sucesión.

Muchas veces, tiene que ocurrir un problema serio de salud para que se decidan a iniciar el proceso. Todo lo cual hace que en ese periodo, la empresa puede dejar de aprovechar las oportunidades del mercado por la falta de un liderazgo fuerte.

Difícil atracción del sucesor competente

El conjunto de desventajas es motivo de que el sucesor mejor preparado se plantee hacer su carrera profesional fuera del negocio familiar y, se limite a hacer de asesor puntual o de accionista serio, dando excusas a las proposiciones del padre de entrar como ejecutivo en la empresa.

Soledad en la toma de decisiones

El fundador suele estar solo en su empresa, porque su estructura confusa que se sostiene en el secretismo, le pasa factura al tener que ser la persona que tiene la total responsabilidad de tomar las decisiones, le apetezca o no. Por otro lado, no desea perder

ese control, le molesta tener que dar cuentas y compartir la toma de decisiones con el resto y por ello, suele rodearse de *personas grises* que no le llevan nunca la contraria.

Posible confusión entre ser propietario y tener capacidad para dirigir

En muchas ocasiones se da la circunstancia de que por poseer acciones de una determinada empresa ya se cree que se tiene la capacidad de dirigirla con todo lo que ello implica en el funcionamiento y desarrollo de la misma.

Presión fiscal poco motivadora

A la empresa familiar le afecta el marco legal del Estado: el impuesto de sucesiones, patrimonio, etc. incide en el desarrollo de la empresa familiar y es un aspecto al que instituciones han dedicado muchos esfuerzos para mejorarlos. La legislación actual es una de las más avanzadas de Europa en estos momentos.

Deficiente planificación patrimonial

Generalmente, los empresarios familiares no suelen establecer una planificación patrimonial, con lo que, en momentos determinados, se plantean incertidumbres que no favorecen el desarrollo de la empresa familiar.

Excesivo carácter localista

En muchas ocasiones, el empresario familiar se limita a desarrollarse en el mercado local ya que teme enfrentarse al riesgo que le supone abarcar mercados mayores y cuyo funcionamiento desconoce.

Escasa internacionalización.

Del mismo modo, le cuesta enfrentarse a mercados internacionales, cuya problemática le es totalmente desconocida y considera un riesgo demasiado grande si en el mercado local está teniendo unas rentabilidades aceptables.

Falta de captación de ejecutivos profesionales competentes y de alto nivel

Existe dificultad en incorporar ejecutivos altamente cualificados ya que toleran mal algunos aspectos que pueden darse en la empresa familiar como el nepotismo, las trabas a la promoción interna, los sistemas retributivos, la manipulación de la información y el secretismo. Son los primeros en dejar la empresa familiar y, a menudo, crear su propio negocio. Por otro lado, el personal directivo muy preparado es imprescindible para que crear equipos y desarrollar la empresa.

Inadecuados sistemas de control

La responsabilidad del control no se puede ni delegar ni obviar en las personas que tienen el poder. El tener unos sistemas de controles inexistentes o inadecuados puede ser premeditado para propiciar la confusión, o para entorpecer el flujo de información veraz. La compañía se resiente de estas políticas oscuras de la falta de control.

4.3.3.- Características de la Propiedad

A continuación, se exponen las características sobre la propiedad.

Oportunidades de venta a precios atractivos

Son muchas las empresas familiares que han considerado la oportunidad de venderse como objetivo final. La mayoría de estas ventas son consecuencia de desavenencias familiares en determinar la estrategia a seguir y ante la falta de consenso se decide su traspaso. Entre los ejemplos figuran familias conocidas como: Domecq, Cuétara, Leche Castillo, Derbi, El Caserío, Elena, ABC, etc.

Precisamente, las llamadas “oficinas familiares” nacieron en Estados Unidos para dar consejos a las familias que habiéndose vendido parte de sus empresas familiares tenían un volumen de liquidez que no sabían dónde invertirlo.

Problemas en compraventa de acciones, testamentarias o bienes gananciales familiares

Excepto en Cataluña, si no se ha pactado nada, regirá el régimen de gananciales, que significa que los bienes que uno aporta al matrimonio son privativos de uno, pero todos son frutos comunes. El régimen de gananciales puede tener como consecuencias que entre en la empresa una persona no deseada. Este tema es usual recogerlo en el protocolo al establecer que las acciones queden en manos de los descendientes directos, y que no entren los cónyuges de los hijos¹⁷⁰.

El régimen de separación de bienes consiste en que cada uno tiene sus propios bienes, los frutos del matrimonio son de cada uno de ellos y no se mezclan.

La importancia de este hecho viene implicada por las disposiciones del código de comercio que dice que cuando alguien es administrador de una sociedad responde con todos los bienes privados del que ejercita el comercio y con todos los frutos y con todos los bienes comunes con el otro cónyuge mientras no se manifieste lo contrario.

Por ello, suele ser interesante separar el cariño de los temas económicos y de este modo preservar el patrimonio familiar ante posibles crisis empresariales y matrimoniales.

En cuanto al testamento, permite asegurar la voluntad del empresario, si no rigen las reglas genéricas. Si se opta por designar un albacea en el testamento para que se ejecute la herencia, será la persona de confianza que mediará para interpretar y repartir la voluntad del causante.

El testamento puede reequilibrar situaciones y asegurar la continuidad de la empresa. También se puede evitar que los bienes cambien de línea familiar o establecer condiciones para acceder a la herencia.

Todas estas particularidades deben tenerse en cuenta al considerar la sucesión, para tratar de planificarla en base al protocolo, las capitulaciones matrimoniales y el testamento.

¹⁷⁰ Muy distinto del derecho foral que rige en El País Vasco (excepto las 12 villas) y significa que en el momento de contraer matrimonio todos los bienes se hacen comunes y en el momento de fallecer se produce una bolsa común y se separa entre dos, si no se pacta lo contrario. El pasado comercial de Cataluña propició la separación de bienes

Incapacidad para equilibrar óptimamente las necesidades de liquidez de la familia y la empresa

La empresa tiene una fuente de financiación bastante dócil y barata en los accionistas familiares a los que justifica una política de dividendos austera con la esperanza de poder destinar fondos a autofinanciarse en periodos expansivos. La paciencia y el sacrificio se agotan cuando las necesidades personales acucian. En ocasiones, se apela a la lealtad para apurar los bolsillos de los accionistas.

Rechazo a nuevos accionistas

Es sintomático del tipo de sociedad constituida. Es idónea la figura comanditaria para poder establecer dos rangos de accionista y limitar la entrada a los nuevos. El rechazo se produce debido a la pérdida control, por la necesidad de ser más riguroso en la documentación aportada y en el funcionamiento de los órganos de gobierno, por el afán de protagonismo que exige el fundador o por el choque de culturas empresariales.

Se produce rechazo también si media el engaño y el comportamiento del accionista es denodadamente especulativo.

Límite de bolsillo familiar.

El chantaje a los parientes para que aporten recursos financieros es limitado, puede crear tensiones financieras familiares con las políticas matrimoniales, las adquisiciones de viviendas, las políticas educativas. Es asombroso el potencial del fundador que llega a influir en el modo de actuación de la familia entendida a nivel extenso.

4.4.- Conclusiones

Estas circunstancias y características se han combinado a lo largo de la evolución empresarial hasta configurar una realidad en donde las empresas familiares representan aproximadamente el 65 % del PIB en todos los países industrializados y significan el 80 % del empleo privado. Sólo en nuestro país, se calcula en un millón, el número existente de empresas familiares¹⁷¹.

Empresas familiares entre las que se incluyen pymes, medianas, grandes y multinacionales como pueden ser: Peugeot, BMW, Porsche, Michelin, IKEA, Carrefour, WalMart, Zara, Roche, Novartis, Mars, Interbrew, Heineken, Tetrapak, Cargill, Bertelsmann, Newscorp por sólo citar algunas de las más significativas.

Todas estas ventajas y desventajas recogidas cobran distinto grado de intensidad en cada caso especial u único que constituye la empresa familiar, por ello, el llegar a conocer el tipo de incidencia que ha podido tener en garantizar su continuidad o empujarla a su cierre es un análisis que ayudaría al resto de empresas a basarse en estas experiencias y posibilitar un mayor éxito en el cambio generacional.

¹⁷¹ Datos suministrados por el Instituto de la Empresa Familiar

4.5.- Bibliografía

- AMAT, J.M.: *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Gestión 2000, Barcelona. 1998 y 2001
- CHURCHILL, N. y HATTEN, K.: "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business". *American Journal of Small Business*, 12, 1987; págs. 53-66
- DANCO, L.: *Beyond Survival*. Reston Publishing Co., Inc., Cleveland.1982.
- DYER, W. G. Jr.: *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Traditions*, Jossey-Bass, San Francisco.CA 1986. Xiv.
- DYER, W: "The Cycle of Cultural Evolution" en Kilman y otros editores: *Gaining Control of Corporate Culture*, págs. 200-229. Jossey-Bass. San Francisco. 1985
- GERSICK, et al. : *Empresas familiares. Generación a generación*. Ed. McGraw Hill, 1998. p.5.
- GREINIER, L.: "Evolution and Revolution As Organizations Grow". *Harvard Business Review*, July-August, 1972, págs. 37-46.
- HABBERSHON, T. y WILLIAMS, M.: "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms". *Family Business Review*, 12, 1999, págs.1-26
- KROEGER, C.: "Managerial Development in the Small Firm". *California Management Review*, 17, 1974, págs. 20-25
- LEVINSON, H.: "Consulting with Family Business. What to Look For, What to Look Out For". *Organizational Dynamics*, verano 1983.
- LEVINSON, K.H.: "Conflicts that plague family business". *Harvard Business Review*, march-April 1971: p. 90-98.
- McGIVERN, C.: "The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm". *Family Business Review*, 2, 1989, págs. 401-411.
- NEUBAUER, F y LANK, A.G.: *La empresa familiar. ¿Cómo dirigirla para que perdure?* Ed. Deusto, 1999.
- ORTIGUEIRA, M.: *Administraciones Públicas. Teoría básica de las auditorías de gestión*. Granada, pág. 45.
- TAGIURI, R y DAVIS, J.A.: "Bivalent attributes of the family firm". Working paper, Harvard Business School. Cambridge, Mass, 1982. Reimpreso en 1996 en *Family Business Review* II (4), p. 329-339.
- TARRAGO, F.: *Apuntes de Dirección Estratégica*, Facultad Económicas de Barcelona, 1992.
- WARD, J.: *Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition*. Jossey- Bass, San Francisco.1991

5.- LA PERDURABILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

5.1.- Contexto en la empresa familiar

Para introducir el tema de la perdurabilidad de la empresa familiar, es acertado asegurar que las estadísticas actuales evidencian que la empresa familiar salva numerosas dificultades para lograr su continuidad.

Las cifras indican que las empresas no familiares tienen una gran mortandad incluso superior a la de las familiares

- McKinsey creó una base de datos de mil empresas punteras que estudió desde 1962 a 1998 y solamente 160 de ellas siguen existiendo 30 años más tarde.
- La revista Forbes estudió cuáles eran las 100 mejores empresas de Estados Unidos en 1917, solamente 30 siguen existiendo en la actualidad y únicamente dos estuvieron por encima de un crecimiento sostenido anual del 7,5 % del mercado durante 70 años en los que solamente sobrevivieron 39.
- El Standard y Powers 500, índice bursátil creado en 1957, analizó las empresas que seguían existiendo 40 años más tarde (en 1997), y se encontró que 120 son empresas familiares, una cuarta parte, y solamente 74 seguían existiendo 40 años más tarde, y de las cuáles, tan solo 12 de ellas han tenido mejor rendimiento que el índice. El sesgo del índice es que incluye únicamente las que actualmente existen, no las que han dejado de funcionar.

Cuadro 5.1.

LONGEVIDAD DE EMPRESAS	
<i>McKinsey 1000:</i>	
<i>Original Forbes 100:</i>	only 2 outperformed 7,5 % CAGR
<i>S & P 500:</i>	only 12 outperformed Index

Fuente: Creative Destruction. Foster & Kaplan Doubleday 2001

De modo que, a la vista de estos datos, las empresas familiares tienen una duración similar o mayor que las no familiares.

Según Amat¹⁷², “muchas empresas familiares han sido altamente exitosas aunque en su crecimiento han ido dejando de ser familiares parcial (IBM, Motorola, Ford, Cadbury) o totalmente aunque la familia controle, en bastantes casos, aún una participación minoritaria en ellas. En muchos casos incluso, con una limitada participación, como la que tiene la familia Cadbury (el 6 %), puede seguir teniendo un importante control sobre el grupo británico Cadbury-Schweppes y tener una notable influencia en su estrategia, en su gestión y, especialmente, en sus valores. Lo mismo podría decirse, por ejemplo, de Motorota, Wal Mart (38 %) o Ford.

Un caso notable es el del hotel japonés Hoshi que a pesar del paso del tiempo, sigue siendo familiar y funciona desde el siglo VIII. Igualmente hay que destacar las 25 empresas, exclusivamente europeas y japonesas, que forman parte del grupo de los denominados “enochianos” que cumplen el requisito de tener más de 250 años de antigüedad (sólo una empresa española, Codorniu, perteneciente a la familia Raventós, está en este grupo (www.leshennokiens.fr)).”

¹⁷² AMAT, J.M.: *La continuidad de la empresa familiar*. Ed. Gestión 2000. Barcelona. 2ª edición. 2000

Los estudios realizados sobre los factores que influyen en que una empresa familiar tenga una duración mayor que la empresa no familiar son numerosos.

El profesor John Davis¹⁷³ opina que dos factores ligados al fundador contribuyen al éxito de la empresa: su concepción estratégica del negocio y el tipo de organización que promueve caracterizado por un buen clima de empresa entre todos los colaboradores y trabajadores.

Collins y Porras¹⁷⁴ defienden que las empresas familiares longevas exitosas tienen su misión diseñada y asentada por su fundador, no del todo explícita a veces, y una clara visión de su futuro (“empresa visionaria”). Son empresas luchadoras y perseverantes que no persiguen que las favorezca la suerte o la genialidad sino el fruto de un constante trabajar duro con arreglo a sus valores fundacionales.

La empresa visionaria es la líder de su sector de forma sostenida dentro del cual se la considera como un modelo admirado de gestión. Comparten tres principios fundamentales:

Primero, las compañías visionarias promueven metas ambiciosas y audaces y evitan caer en la complacencia y crean la conciencia de que es posible alcanzar cualquier meta.

Segundo, desarrollan una cultura organizativa muy fuerte, que exige una elevada identificación y compromiso de sus integrantes con ella. Para lograrlo, promueven un fuerte control ideológico de las creencias básicas que luego es complementado con una gran armonía operativa. Se consigue a través de la institucionalización de sus valores y de su ideología gracias a programas de formación, al fomento de las relaciones interpersonales, al desarrollo y propagación de una mitología heroica de los fundadores y de los directivos más destacados, a la creación de un lenguaje propio y de rígidos procesos de selección. Lo más importante no es definir unos valores del éxito, porque no existe consenso respecto a cuáles serían éstos, sino en conseguir que todos los integrantes de una organización se comprometan con ellos.

Tercero, la empresa visionaria tiene una cultura de cambio continuo, basada en la experimentación y acepta que se van a cometer errores, y que hay que aprender de ellos. También se fundamenta en la creación de un poderoso impulso y una fuerte convicción hacia el futuro, a través del desarrollo de las mencionadas metas ambiciosas y de un espíritu de mejora continua.

Por mucho que parezca que hay que dejarse seducir por la mística de que se necesita una gran idea y un liderazgo carismático y visionario para iniciar una gran empresa, la realidad parece ser otra. El estudio de dieciocho de las principales compañías mundiales, varias de ellas familiares como Ford, Johnson & Johnson, Marriott, Motorola, Nordstrom, Wal-Mart, constata que las empresas líderes se caracterizan por un proyecto empresarial muy sólido y resistente, construido con perseverancia, que despierta entre sus integrantes la pasión y la dedicación. Esta organización líder da mucha importancia a la misión, los valores y creencias y a la gestión de recursos humanos¹⁷⁵.

¹⁷³ Conferencia FNB, Octubre 2003 Londres.

¹⁷⁴ COLLINS, J.C. y PORRAS, J.: "Empresas que perduran". Paidós Empresa. Barcelona. 1996

¹⁷⁵ AMAT, J.M.: *La continuidad de la empresa familiar*. Ed. Gestión 2000. Barcelona. 2ª edición. 2000

Estas compañías visionarias suelen tener en común los siguientes aspectos:

- El beneficio no es el objetivo principal sino que es la consecuencia de objetivos más amplios que los resultados financieros y que están vinculados a sus valores, su ideología y sus creencias básicas.
- La distinción no se fundamenta en un determinado conjunto de creencias especiales sino en la convicción con la que la organización se compromete e identifica con ellas, y las interioriza.
- Se mantiene desde su constitución una ideología, unos valores básicos y una misión o razón de existir muy claros y visibles que guían a la organización
- Aunque desde fuera pueden parecer conservadoras, la aventura, la emoción y el reto de sus ambiciosas metas les estimula al progreso continuo, actuando como un poderoso impulso hacia el futuro y del desarrollo.
- Promueven la exigencia de una elevada identificación con las normas y con los valores de su cultura organizativa.
- Existe una elevada autonomía operativa que estimula la experimentación, el ensayo y el error. Así se promueve que se realicen cambios ambiciosos a la vez que una continua renovación. Se asume que para tener éxito hay que estar en la vanguardia.
- Los equipos directivos se nutren de personas formadas en la compañía, especialmente la alta dirección, en pocas ocasiones se contratan en el exterior.
- Es mayor la concentración en superarse a sí mismas que a la competencia.

Hermann Simon¹⁷⁶ en su estudio sobre 500 empresas alemanas de mediana dimensión cuya facturación media es de 130 millones de dólares USA y con una plantilla media de 735 personas, llegó a la conclusión de que muchas de las empresas investigadas son grandes desconocidas de los medios de comunicación y del público, debido al limitado interés que tienen en darse a conocer.

Son "líderes en la sombra" de sus mercados. Del conjunto de la muestra, un 76,5 % son empresas de carácter familiar (el 62 % tienen un familiar en la dirección y el 14' % restante, no). El resto son, principalmente, filiales de otras empresas. La antigüedad media de la muestra es de 47 años y se aprecian las siguientes características:

- 8 % de las empresas tiene una vida de más de 150 años (fueron fundadas antes de 1845),
- 23 % tienen entre 75-150 años (fundadas antes de 1919),
- 12 % entre 50 y 75 (42 % más de 50 años, fundadas antes de 1944)
- 40 % entre 25 y 50 (antes de 1970).

Estas empresas no tienen un modelo definido para asegurar el éxito sino que éste se debe a la suma de pequeños factores. Estas compañías se caracterizan por su flexibilidad, el predominio de una estructura informal, su proximidad al cliente y, a pesar de su reducida dimensión, muchas de ellas tienen una cuota de mercado dominante y una elevada propensión exportadora (más del 50 % de sus ventas).

GALLO, M.A. y AMAT, J.M.: *Las claves del éxito de la empresa multigeneracional*. Ed. Deusto. Bilbao. 2003

¹⁷⁶ Resumen, de forma casi literal, las ideas de J.M.AMAT, ver nota anterior
SIMON, H.: *Líderes en la sombra*. Planeta. Barcelona. 1997.

En todas se observa la existencia de un objetivo estratégico centrado en la supervivencia a largo plazo y el liderazgo sostenido en el mercado internacional en mercados pequeños. Para ello, todas comparten la claridad de sus objetivos por parte de todos sus integrantes y la habilidad para sacar ventaja de condiciones desfavorables.

Los factores del éxito están ligados a cinco aspectos: el liderazgo de la dirección, la profesionalidad de sus directivos, la cualificación del personal, la rapidez y flexibilidad y, por último, la combinación entre el sentido común y la audacia. Como contraposición, sus debilidades están asociadas a: la sucesión (por ser súbita), la subestimación del tiempo necesario para formar un sucesor, las dificultades en la relación entre los hijos del fundador, especialmente tras su retirada, y la dificultad de contratar profesionales.

En cuanto a la personalidad de los líderes, se suele dar una fuerte identificación entre la persona y empresa, siendo ésta una prolongación de su vida personal dando lugar a un elevado compromiso suyo y favorece su credibilidad frente al personal y a los clientes. El dinero no es su principal motivación sino la obsesión por cumplir una misión. Combinan la audacia, la resistencia y la perseverancia, que complementan con su capacidad de inspirar a otros.

Otro autor, Viedma¹⁷⁷ en el estudio de las excelencias de la empresa española, la mayoría de las cuales eran empresas familiares, señala como claves que han contribuido a su éxito las siguientes:

- Flexibilidad y descentralización, con una delegación de tareas amplia y un limitado número de directivos, niveles jerárquicos y comités.
- El continuado estímulo del espíritu emprendedor y del aprendizaje a partir de los errores.
- La atribución de gran importancia a la cultura y a los valores promovidos por los fundadores
- La existencia de un sistema de valores de orden superior que promueve la motivación, identificación y compromiso individual con la empresa.

Para John Kay¹⁷⁸ el éxito es la consecuencia tanto de disponer de las habilidades necesarias en cada momento para responder a los desafíos de su entorno como de ofrecer algo necesario de forma diferente y favorable para los que lo reciben. Además, el éxito debe ser sostenible en el largo plazo y está ligado a cuatro capacidades: la innovación, la arquitectura organizativa (sistemas de inteligencia competitiva, sistemas de control, relaciones con el personal, subcontratación, franquicias), la reputación vinculada a sus marcas y los activos estratégicos (existencia de monopolios naturales; mercados con gran inversión inicial para superar la barrera de entrada, inversiones de capital o de publicidad, reputación y conocimiento del mercado, y mercados regulados con restricciones por licencias).

En este sentido, una organización es excelente cuando no hay personas imprescindibles, cuando hay una limitada dependencia de las personas importantes. Se

¹⁷⁷ VIEDMA, J.: *La excelencia empresarial española*. Viama editores, Barcelona, 1990.

¹⁷⁸ KAY, J.: *Foundations of corporate success*. Oxford University Press, 1995.

consigue a través de la creación de conocimiento compartido, la implementación de rutinas organizativas y el establecimiento de una ética de cooperación.

En uno de los estudios más interesantes sobre la continuidad de la empresa familiar, Ward¹⁷⁹ ha señalado, a partir de una muestra de 200 empresas que ya existían en el año 1924, que las compañías familiares que habían sobrevivido en el año 1984, es decir 60 años después, tenían tres características.

En primer lugar, estas empresas mantuvieron la dirección y propiedad familiar en pocas personas. Esto permitía evitar o, al menos, reducir las rivalidades entre hermanos y/o entre primos. Esta estrategia fue circunstancial (por ejemplo, por tener un solo hijo) o relacionada con la estrategia consciente de la familia (al heredar la propiedad de la empresa familiar exclusivamente el hijo mayor, al establecer negocios independientes para el resto de los hijos, al contemplar la posibilidad de realizar operaciones de compraventa en caso de conflictos entre familiares).

En segundo lugar, estos negocios habían realizado varios replanteamientos estratégicos para adaptar su estrategia de producto-mercado-tecnología a los cambios de su entorno.

Además, *en tercer lugar*, en estas compañías se habían producido cambios en la dirección, con familiares o no, que habían promovido la necesaria renovación del liderazgo y de la visión estratégica de la compañía.

Lo anterior está en sintonía con lo que proponen J. Davis, Lansberg y P. Davis sobre la importancia de la armonía familiar en el éxito y continuidad de la empresa familiar tanto por la existencia de unas excelentes relaciones familiares o, especialmente, la creación de estructuras de gobierno que facilitan la gestión de los conflictos que pueden aparecer y que funcionen con criterios profesionales.

5.2.- Factores de éxito en la continuidad de la empresa familiar

Para Astrachan¹⁸⁰, las empresas familiares, a diferencia de las no familiares que son de funcionamiento más mecanicista, se gestionan teniendo en cuenta la cultura de la comunidad o de su entorno más cercano, las lleva a tener menos presiones y les eleva su moral, lo que en el largo plazo se traduce en una mayor productividad, mayores posibilidades de tener éxito y de garantizar la continuidad.

Como conclusión de los aspectos mencionados, considera que los principales factores que contribuyen a la continuidad de la empresa familiar, hacen referencia a la estrategia, a los órganos de gobierno, a las relaciones con el mercado y los clientes y a la armonía familiar.

A continuación se ha elaborado el siguiente cuadro en donde se exponen los factores de éxito en la continuidad de la empresa familiar que han sido señalados por los diferentes autores que han tratado el tema:

¹⁷⁹ Plasmó las ideas de Amat sobre WARD, J.: *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires. 1994

¹⁸⁰ ASTRACHAN, J: "Family Firm and Community". *Family Business Review*, 1, 1988. págs. 165-189.

Cuadro 5.2.

<i>FACTORES DE ÉXITO EN LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR</i>	
FACTOR	AUTORES
La concepción estratégica del negocio del fundador La misión del fundador, poco explícita La clara visión de su futuro	Davis, Collins y Porras
Varios replanteamientos estratégicos para adaptar su estrategia de producto-mercado-tecnología a los cambios de su entorno.	Ward
La existencia de un objetivo estratégico centrado en la supervivencia a largo plazo	Simon
El tipo de organización que promueve caracterizada por un buen clima de empresa entre todos los colaboradores y trabajadores. La arquitectura organizativa (sistemas de inteligencia competitiva, sistemas de control, relaciones con el personal, subcontratación, franquicias),	Davis, Kay
Predomina la estructura informal	Simon, Viedma
Cambios en la dirección , con familiares o no, necesaria renovación del liderazgo y de la visión estratégica de la compañía.	Ward
La claridad de sus objetivos por parte de todos sus integrantes	Simon
El liderazgo de la dirección	Simon
La habilidad para sacar ventaja de condiciones desfavorables.	Simon
Una fuerte identificación entre la persona y empresa , elevado compromiso y credibilidad frente al personal y a los clientes.	Simón, Viedma
<i>Dirección y propiedad en pocas manos</i>	Ward, Viedma
La profesionalidad de sus directivos	Simon
La calificación del personal	Simon
La rapidez y flexibilidad	Simon
Existencia de órganos de gobierno	J. Davis, Lansberg y P. Davis
A pesar reducida dimensión, tienen una cuota de mercado dominante	Simon
Elevada propensión exportadora (más del 50 % de sus ventas) Liderazgo sostenido en el mercado internacional	Simon
<i>Mercados protegidos</i>	Kay
La innovación	Kay
La reputación vinculada a sus marcas	Kay
Proximidad al cliente	Simon
Son empresas luchadoras y perseverantes	Collins y Porras
Combinación entre el sentido común y la audacia .	Simon
<i>No buscan ser conocidas</i>	Simon
Cultura, valores	Viedma, Collins y Porras, Astrachan
Armonía familiar	J. y P Davis, Lansberg

Fuente: elaboración propia

Sobre la cultura de la empresa familiar, con las cinco categorías establecidas por Schein¹⁸¹, Astrachan comparó la adopción de la empresa familiar del patrón de cultura que tenía más próximo que es el de su comunidad con el que suelen utilizar las empresas no familiares, más mecanicistas.

Cuadro 5.3.

COMPARACIÓN DE ARQUETIPOS CULTURALES		
CATEGORÍAS ESTABLECIDAS POR SCHEIN	CULTURAS DE LA COMUNIDAD Y DE LA EMPRESA FAMILIAR	CULTURAS URBANA Y DE LA EMPRESA MECANICISTA
<i>Relación de género humano con su entorno</i>	Armonía con el entorno, interés por mantener el equilibrio en su relación con el medio	Dominio del entorno, las más burocráticas tratan incluso de moldearlo y controlarlo
<i>La naturaleza de la realidad y su verdad</i>	La verdad contrastable es pragmáticamente definida Para las empresas la verdad contrastable es definida por el fundador o el propietario Sentido policrónico o difuso del tiempo, el espacio se considera abierto	La verdad siempre se puede encontrar en el siguiente nivel jerárquico, en especialistas expertos y en minuciosos análisis. Las mayores verdades son aquellas que sobreviven al conflicto y al debate. El espacio y el tiempo son delimitados de forma rígida y departamentalizada.
<i>La naturaleza del género humano</i>	Básicamente buena, merece confianza, capaz de desarrollarse sustancialmente y responsable mientras no se demuestre lo contrario.	Capaz sólo de un desarrollo limitado, no merece confianza, ambiciosa y egoísta, sólo se puede llegar a conocerla a título individual.
<i>La naturaleza de la actividad humana</i>	Reactiva enfatizando poco en una planificación específica y minuciosa Orientación a largo plazo	La actividad futura siempre se planifica y se anticipa, las acciones son evaluadas con base en la planificación previamente realizada, la mayoría de los comportamientos responden a rutinas ya establecidas Orientación al corto plazo.
<i>La naturaleza de las relaciones humanas</i>	Altamente emocional, difusa, particularista, cooperativa, de orientación colectiva.	Emocionalmente neutra, de naturaleza específica, universalista, impersonal, orientada al logro individual

Fuente: Astrachan, 1988.

¹⁸¹ SCHEIN, E.: “La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica”. Plaza y Janes editores. Barcelona, 1988.

5.3.- Factores de discontinuidad en la empresa familiar: los conflictos

Las familias empresarias se enfrentan a una dinámica de conflictos por la intersección de dos sistemas que están gobernados por distintas lógicas y valores. El campo familiar está gobernado por la cooperación mutua, la lealtad, la unión, la permanencia y la estabilidad y el de la empresa por la competencia, las oportunidades, la diversidad y el cambio (Fiol Aldrich¹⁸²). Según Joaquim Schwass¹⁸³ la familia tiene una cultura de tipo emocional y, por el contrario, la empresa la tiene basada en los hechos. Si bien la familia está enfocada al pasado o a su historia, la empresa lo hace hacia el futuro. Otra diferencia es que la familia se interesa por quién es cada miembro y por su personalidad y la compañía enfatiza qué hace y cuál es la evolución de sus capacidades. Asimismo, la familia tiende a preparar a sus individuos para afrontar el futuro y la empresa no se preocupa de qué harán tras su jubilación.

La definición de conflicto aparece con la interacción entre dos o más personas con unas condiciones internas y/o externas subjetivamente incompatibles. En dichas personas se muestra una intencionalidad de perjudicar o atribución por la utilización directa o indirecta del poder a la par que una ausencia de la normalidad (inexistente) para solucionarlo.

Las perspectivas desde las que se aborda el conflicto con muy variopintas: En la corriente tradicional, el conflicto es algo negativo del que se ha de eliminar la fuente del mismo. Desde la teoría conductual, el conflicto es inevitable y por tanto todo depende de cómo se gestione. La gestión, en sí, es positiva, aunque el conflicto real es una fuerza negativa en la organización. Por último, la teoría interaccionista parte de que el conflicto no es ni bueno ni malo sino que es funcional o disfuncional e impregna la vida dentro de una organización. Los conflictos mal gestionados son muy costosos aunque son un acicate o estímulo, si están bien gestionados. Es favorable fomentar los mismos en áreas de I+D+i. Son la clave en la cultura organizativa: por sus habilidades negociadoras, en relación al conflicto y las actitudes dialécticas frente al mismo.

Los tipos de conflictos familiares más típicos según Juan Corona¹⁸⁴ son:

- *Grandes diferencias en el enfoque de la empresa.*
- *Selección de sucesores.*
- *Familiares no competentes o vagos.*
- *Retribución de los familiares.*
- *Rivalidad entre hermanos.*
- *Rivalidad entre padres e hijos.*
- *Sexismo.*
- *Mala organización o inadecuada separación de responsabilidades.*
- *Divorcio.*
- *Separación de los socios.*
- *Un hijo-a deja de trabajar en la empresa familiar.*
- *Tensiones entre familiares y trabajadores.*

¹⁸² Referencia en el material de J. Schwass ver nota anterior.

¹⁸³ Seminario de Joachim Schwass "The Concept of Value Added in Family Business, 23-27 Septiembre de 2001 IMD Lausanne, Switzerland ALDRICH Howard E. and FIOLE C. Marlene: "Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation." *Academy of Management Review*, 19, 4: 1994. 645-670.

¹⁸⁴ Contenido del dossier electrónico de la Universidad de Barcelona, Cátedra de la Empresa Familiar.

- *Diferencias entre accionistas familiares que trabajan y que no en la empresa.*
- *Tirantez entre familiares políticos.*
- *Problemas de drogadicción alcoholismo.*
- *Conflictos entre ramas familiares.*
- *Hermanos que favorecen a sus hijos.*
- *Feudos (Moshavi y otros¹⁸⁵).*
- *Venta de la empresa.*
- *Conflicto familiar generalizado.*

Los beneficios asociados a la existencia de conflictos son que facilita la cohesión grupal y social; la innovación y el cambio organizativo; el desarrollo personal; la madurez psicológica de entender que es un subproducto inevitable que en si, no es ni bueno ni malo y que el reto es aumentar la capacidad de las familias para enfocarlo de modo constructivo.

Las normas prácticas del conflicto tienen su base en consejos del tipo:

- *La cooperación crea cooperación.*
- *Aprenda a desmenuzar los conflictos.*
- *Vea a los demás como “solucionadores” de problemas y no como amigos o enemigos.*
- *El objetivo es conseguir una solución satisfactoria para ambas partes.*
- *Comienza siempre por lo más fácil: el éxito genera éxito.*
- *Sea amable con las persona pero duro con el problema.*
- *Proceda independientemente del nivel de confianza pues ésta se siembra por el camino.*
- *Céntrese en los intereses y no en las posiciones.*
- *Invente opciones de beneficio mutuo.*

Como en muchos aspectos de las relaciones humanas, hay una escala en el grado de conflictos (F. Glasl¹⁸⁶):

- El endurecimiento de las posiciones encontradas o radicalización de las posturas adoptadas.
- La discusión.
- El llegar a los hechos y a las acciones.
- El dañar la imagen y crear coaliciones.
- El desprestigio.
- Las tácticas intimidatorias.
- La ruina parcial o limitada.
- Las tácticas “ad hominem” de desprestigio y arruinar la reputación del oponente.
- La destrucción mutua asegurada.

¹⁸⁵ MOSHAVI, Sharon; SCHRIFRIN, Matthew: “When family feuds turn nasty: when heirs fall out: if you own a thriving family business, beware, feuds are on the rise” *Forbes*, Vol. 152, no. 13, 6 dec. 1993 p. 140-143

¹⁸⁶ Ídem nota anterior GLASL Friedrich: *The Enterprise of the Future. Moral Intuition in Leadership and Organisational Development*. Editorial. Hawthorn Press, Summer 2004
WALTON, R.E “From Control to Commitment” *Harvard Business Review*, 63, 77-84 1985

El camino para la resolución recomienda seguir un proceso. El primer paso es entender el conflicto de manera constructiva como un motor del cambio. La segunda etapa es entender las posiciones emocionales y racionales de uno mismo y de los demás. El tercero es asumir el “trigger” (desencadenante) y su coste de oportunidad. El cuarto punto es crear la colaboración necesaria para que la comunicación sea efectiva. El quinto sería la resolución conjunta o por separado del conflicto y por último la planificación en el tiempo de dicha solución

5.3.1.- Conflictos entre padres e hijos

La situación entre padre e hijas es peculiar, mientras que los hijos desarrollan su identidad mediante la separación de sus padres, las hijas lo logran manteniendo la relación con sus padres como mentor. También cuidando al padre o bien al “oro” del patriarca o incluso cogiéndolo.

Las recomendaciones más señaladas pueden ser:

- *Haga que la gente tome conciencia de los problemas derivados de las etapas en la vida de las personas.*
- *Fomente una ampliación de las relaciones externas a la empresa.*
- *Evite evaluar a sus hijos.*
- *Establezca criterios claros de desarrollo.*
- *Planifique el retiro.*
- *Preste atención a los estilos de sucesión.*

5.3.2- Conflictos entre hermanos

Las advertencias más repetidas pueden ser:

- *Tenga en cuenta que las rivalidades siguen produciéndose en la vida adulta.*
- *Ponga atención en el orden de nacimiento de los hermanos.*
- *Haga que la rivalidad sea explícita y en su correcta perspectiva.*
- *Esté atenta a la comparación social entre hermanos.*
- *Busque soluciones estructurales (rol en los 3 círculos, órganos o foros de opinión, protocolo).*

5.3.3.- Conflictos entre primos

Los consejos más comunes son:

- *El pasado es el mejor pronóstico del futuro. Si la relación ha sido una de colaboración y cariño, no una de competencia y conflicto, el liderazgo fraternal o de primos puede funcionar.*
- *La tendencia entre hermanos es hacia la diferenciación.*
- *La tendencia entre primos es hacia adquirir influencia.*
- *La interdependencia entre hermanos y primos que son dueños-gestores tiene que ser administrada.*

5.3.4.- Clasificación de los conflictos

Se pueden clasificar los tipos de conflictos en función de una serie de factores y de los ámbitos en los que se produce, de acuerdo con la siguiente relación taxonómica:

• *Conflictos con la familia*

1. *Conflictos de liderazgo.*

- Cuestiones de representación.
- Influencia en las crisis de la familia.
- Punto de discordia con leyes testamentarias.
- Pérdida de criterios lógicos: sentido común.
- Enfrentamiento a la tradición.
- Consideración de los cambios y diversidad del crecimiento la familia.

2. *Conflictos de autoridad*

- Los rumores y su contrastación.
- Organización informal de la familia.
- El poder en la sombra.
- Sesgo de edades: entre los jóvenes y los mayores.
- Verdades y medias verdades.
- Manipulación de la información.
- Ramas familiares enfrentadas: “divide y vencerás”.
- Anticipación de conflictos: los que destapan el problema. Estigma de rareza...
 - Nombramiento de cargos (consejo de familia).
 - Fijación de objetivos.
 - Evaluación de resultados.
 - Renovación e incompatibilidades.
 - Abuso y cese.

3. *Conflictos de respeto*

- Ética y valores de la familia.
- Comunicación fluida.
- Honestidad.
- Continuidad de los valores: revisión.
- Educación para ser miembro de una empresa familiar.
- Prestigio profesional externo.
- Proyección política y social.
- Envidias sanas y patológicas.
- Procesos de pérdida y recuperación del respeto.

4. *Conflicto de comunicación*

- Entre los órganos de gobierno de la familia.
- Entre las generaciones.
- Entre los accionistas y no accionistas.
- Entre los accionistas activos y los pasivos.
- Entre las ramas familiares.

- Tipos:
 - Falta de comunicación.
 - Comunicación errónea.
 - Comunicación incompleta.

- ***Conflictos en la empresa***

- Liquidez de las acciones.
- Micro liquidez.
- Macro liquidez.
- Valoración de referencia.
- Bolsas de ayuda: necesidades mínimas básicas: un hogar, la formación universitaria y el master, desempleo, herencias.
- Servicios anexos: negociación avales, préstamos garantizados, pignoraciones, de agencia.
- Supervisión vivero de empresas de juniors.
- Transparencia en la salida.
- Repercusión emotiva.

- ***Conflictos familia-empresa***

1. *Conflictos de representación*

- Valores de la empresa
 - con respecto a la persona y puesto
 - con familiares y no familiares
 - con cargo de alta administración y el resto
- Presencia en la empresa
 - edad de asistencia a las juntas
 - formación: veranos, fines de semana, training externos e internos
 - destino: internacionalización (gestión filial fuera)
 - división de la empresa: áreas-hijos
- Tipo de acciones:
 - honoríficas
 - con y sin voto
 - edad de propiedad

2. *Conflictos de estrategia empresarial*

- Inversiones:
 - micro inversiones
 - grandes inversiones
 - autofinanciación/ pol. Dividendos e incentivos

3. *Conflictos de Imagen de Empresa*

- Archivos de documentos gráficos:
 - fotos de la familia empresaria
 - fotos del negocio en crecimiento
 - presencia de la familia en la empresa

4. *Conflictos de transmisión de la propiedad*

- Valoración de acciones.

- Modalidades de compra y recompra.
 - Momento cesión de propiedad.
5. *Conflictos de Servicios de empresa*
- Usos contables:
 - Realización de impuestos IRPF...
 - Creación de sociedades y sus trámites.
 - Contrataciones ficticias.
 - Uso de bienes de la empresa coche, móvil, PC, viajes.
6. *Conflictos de Sucesión:*
- Fijación de pensiones, revisión y sus tipos.
 - Momento de jubilaciones de los cargos.
7. *Conflictos de Remuneración*
- Sueldos y stock options.
 - Remuneración de cargos de los órganos de gobierno de la empresa.
8. *Conflictos de formación para la empresa*
- Ser accionista.
 - Ser líder sin cargo: lo que sale y no sale en prensa, por ejemplo.
 - Ser relaciones públicas de la empresa para la familiar.
 - Ser animador de la formación: curso de idiomas, de productos, de tecnologías.

**VI DIFERENTES ENFOQUES EN EL TRATAMIENTO DE LA
GESTIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN EL ÁMBITO
EMPRESARIAL**

Los distintos tratadistas que han estudiado la empresa familiar coinciden en afirmar que la mejor forma de afrontar la problemática de este tipo de empresas es estructurando unos órganos de gestión que delimiten los problemas que tienen su origen en la familia de los que son esencialmente empresariales.

Este concepto ha originado que se hayan desarrollado diferentes enfoques para tratarlos y propuesto numerosos órganos de gestión para afrontar y solucionar los distintos conflictos que puedan surgir en las empresas familiares.

6.1. Los órganos de gobierno en la empresa familiar

El gobierno de la empresa familiar se enfrenta a la necesidad de resolver tanto cuestiones familiares como empresariales y estructurar aquellos órganos necesarios para optimizar las decisiones que se adopten en los mismos en aras a un mejor funcionamiento de este tipo de empresas

En este contexto, una de las desventajas que aparece en las sociedades familiares es que, por lo general, el ambiente familiar está rodeado de un clima de confianza que propicia la existencia de una relajación de las formalidades jurídicas. Pero ello, puede significar atrofiar los órganos más relevantes de las compañías. Cuando se trata de empresas multifamiliares en la que coexisten varias familias, la complejidad de funcionar estructuradamente se agranda, con más motivo si viven en distintas ciudades.

En la práctica es frecuente encontrar grandes grupos familiares en los que el Consejo de Administración, caso de que exista, se reúna en una comida en la que apenas se dan datos y no hay ninguna formalidad, ni mucho menos orden del día, o en otros casos es una Junta Universal que redacta el correspondiente secretario y la envía a los domicilios para que la devuelvan firmada, a la mayor brevedad posible, porque se están cumpliendo los plazos de presentación. En resumen, en muchísimos casos se observan prisas, desorganización y unos órganos que no cumplen con sus funciones.

La confianza familiar debería servir para que se les traten mejor a los accionistas. No tiene sentido que un accionista de una empresa familiar, probablemente miembro de la familia, esté peor tratado que un accionista de, por ejemplo, Telefónica. Por ser accionista de una compañía familiar, tendría que recibir mejor trato, más información, tener más voz, ser capaz de influir y conocer las singularidades de la empresa con total transparencia.

Para evitar esta problemática, una recomendación que se hace a la empresa multifamiliar es la el diseñar y activar el aparato de información, control y gobierno corporativo, de modo que todos los colectivos interesados, por ejemplo los pertenecientes a los tres círculos clásicos: familiares, propietarios y gestores, encuentren la estructura adecuada en la que plantear sus inquietudes y tratar de resolverlas.

6.1.1.- Consideración de los Estatutos de la Sociedad.

Uno de los temas más frecuente en las empresas familiares en los que no se suele prestar suficiente atención es la redacción de los Estatutos de la Sociedad cuando su utilidad puede ser muy valiosa y, con posterioridad, sus cláusulas pueden ser determinantes en situaciones específicas.

Los estatutos son un marco jurídico idóneo para incluir cláusulas que posteriormente le gustaría poner en el protocolo, pero si están en los estatutos, jurídicamente tienen más valor. Más concretamente se puede establecer, entre otras cosas, las siguientes cláusulas que posteriormente pueden evitar conflictos familiares:

- fijar la edad máxima a la que se puede retirar un pariente que está dirigiendo la compañía.
- plasmar las condiciones mínimas de acceso a la administración y gestión de la empresa.
- establecer los términos y los periodos en los que uno puede ejercer un determinado cargo.
- indicar las condiciones en las que puede ejercerlo y en las que debe dejarlo.
- establecer que si hay una oferta compradora, no sólo tiene derecho a vender el que la recibe sino que los demás tienen derecho a lo que se llama “*take along*”, es decir, irse con él.

En definitiva, se trata de fijar una serie de acuerdos que recojan una serie de reglas prácticas para que cuando ocurran situaciones problemáticas se abra una cierta vía de solución que sea mucho más racional y apropiada para lo que es el desarrollo de la vida familiar.¹⁸⁷

6.1.2.- Utilización de Sociedades comanditarias

La sociedad comanditaria por acciones es muy utilizada en el extranjero porque el grupo familiar mantiene el control y puede permitirse incorporar accionistas inversores sin que tengan posibilidad de llegar a tener el control de la compañía. El mercado financiero español critica abiertamente este sistema. Hay una familia que gobierna la compañía, si alguien quiere invertir en ella, puede hacerlo y cuando no está de acuerdo con la forma de gobierno puede vender sus participaciones en el mercado.

El grupo francés Lior dedicado a la restauración tiene una sociedad comanditaria por acciones, que ha permitido a la familia sacar a bolsa su compañía, constituirse como accionista colectivo para evitar su responsabilidad personal, pero asegurándose el control de la sociedad de por vida. Los inversores pueden incorporarse a la compañía, pero no pueden echar a la familia, porque tienen el control. De ese modo se garantiza la

¹⁸⁷ Existen ya estatutos inscritos en nuestro país con un consejo de familia. Los registradores aceptan que unos estatutos digan que se creará un órgano llamado consejo de familia con tales y cuales atribuciones, por ejemplo, atribuciones de dictamen previo o bien la norma por la cual una determinada junta general puede tomar una decisión pero esté obligada a ver el dictamen previo del consejo de familia o del consejo asesor. La decisión la tomará la junta general porque es insustituible y no se puede cambiar la ley.

continuidad de la compañía que fundó el bisabuelo. Hermés está gobernada así por una familia en sexta generación.¹⁸⁸

6.1.3.- Consejo de Familia

La empresa familiar necesita una estructura organizativa, como todas las demás. Hasta aquí, no hay ninguna diferencia con una empresa no familiar. Sin embargo, las relaciones entre la familia y la empresa tienen unas peculiaridades que afectan al desarrollo del ámbito directivo y requieren unas estructuras de gobierno distintas. En este sentido, aparecen órganos de gobierno con características distintas a las empresas no familiares.

Una de ellas es el consejo de familia que sirve para representar a las distintas ramas accionariales de las distintas generaciones y entre sus funciones se encuentran las que tratan temas de familia relacionados con la empresa, ocupándose de decidir sobre el ingreso de familiares en la misma, sobre los valores y la cultura empresarial, los planes de carrera y las actividades formativas a familiares, entre otras. (Blondel y otros, 2001¹⁸⁹)

Para tener accionistas familiares comprometidos voluntariamente es importante fomentar la transparencia hacia ellos, especialmente en la información de los planes y resultados de la compañía, así como de las circunstancias de los familiares que participan en la empresa. Un foro en donde pueden tratarse estas circunstancias es en el Consejo de Familia siempre y cuando se le de toda la funcionalidad para que sea operativo.

6.1.4.- Junta General de accionistas

La junta general de accionistas es el órgano supremo de toda sociedad y como tal debe refrendar los acuerdos más trascendentes. Los más significativos se refieren a aspectos como la aprobación de las cuentas, los criterios de distribución de los beneficios, los aumentos de capital o los cambios de estructuras jurídicas. Todos los temas acometidos deberían referirse a la gestión del negocio, pues para hablar de la familia, ya debería existir el foro del consejo de familia.

Sin embargo, aunque cada vez son menos, algunas empresas familiares todavía tienen una junta general que no adopta la formalidad requerida y pasa a ser un trámite jurídico sin trascendencia ninguna y sin la transparencia y comunicación necesaria que los gestores de la empresa deberían de tener con los accionistas familiares.

6.1.5.- Consejo de Administración

El consejo de administración está al cargo de la dirección y representación de la empresa. Sus miembros, suelen ser accionistas familiares, algunos de los cuales no

¹⁸⁸ Lo que hace esta familia son giras rotatorias de toda la familia anualmente para conocer los artesanos que trabajando el cuero mantienen vivo lo que ellos llaman el “espíritu Hermés”.

¹⁸⁹ BLONDEL, Christine; VAN DER HEYDEN, Ludo; CARLOCK, Randel: *Fair process: striving for justice in family firms*- 2001 - INSEAD Working Paper Fontainebleau. PDF document <http://ged.insead.edu/fichiersti/inseadwp2001/2001-45.pdf>

trabajan en la compañía, pero se está extendiendo la tendencia de abrirlo a profesionales externos a la familia. La posición de consejero está muy regulada, y para ejemplo el documento elaborado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

La empresa familiar, cada vez con mayor frecuencia, incorpora consejeros de fuera de la empresa y la familia. Intenta que sean “hombres de empresa”: empresarios exitosos de otros sectores o que estén jubilados, y que, a ser posible, estén por delante de ellos en número de generaciones sucedidas para que tengan experiencia en el tránsito generacional. En general, se recomienda que los asesores y consultores, no sean consejeros, porque su aportación puede adquirirse a través de la contratación de sus servicios y suele ser más interesada y centrada en el ámbito de la asesoría que en el de la toma de decisiones. (Gallo, 1997; Ward, 1987; Kets de Vries, 1997¹⁹⁰)

Es muy aconsejable elaborar un programa de desarrollo de la alta dirección, que tenga en cuenta las necesidades de la empresa familiar en el futuro y qué expectativas tiene los miembros familiares de la siguiente generación (Poza, 1995).

En este contexto hay que considerar cuestiones claves como cuánto tiempo tarda un familiar en ocupar un puesto de responsabilidad, qué experiencia dentro y fuera del grupo debe tener antes de asumirlo, qué compensación económica debería recibir, etc..., y el consejo de administración las debería de definir con claridad para facilitar el proceso de sucesión (Kets de Vries, 1993).

Sobre este tema, el manual de referencia escrito en 1991 por John Ward ya nos previene de que no resulta nada fácil crear consejos de administración efectivos. En las empresas multifamiliares, sólo para dar una pincelada, se han recogido problemas de preparación de los consejos, de sustitución por incapacidad parcial de alguno de sus miembros y de no exacta comprensión de la estructura funcional, ya que se da más importancia a consejos de las participadas que a los de la cabecera del holding empresarial.

6.1.6.- El Consejo Asesor.

La recomendación para que las empresas familiares¹⁹¹ incorporen profesionales externos a sus Consejos de Administración la proponen numerosos autores: Ward, 1991; Gallo, 2001; Goudis, 1994 y Tomaselli, 1996, entre otros.

Para aquellas familias que tengan reparos y lo sientan como *una violación* de su intimidad pueden crear un Consejo Asesor en el que incorporen expertos externos que les puedan aportar los conocimientos que ayuden a un mejor funcionamiento de la empresa familiar.

En el consejo asesor no hay ninguna vinculación jurídica, pero tiene toda la autoridad moral que conllevan las personas que lo conforman. Si funciona bien, la fusión de Consejo Asesor y Consejo de Administración se producirá de manera espontánea.

¹⁹⁰ KETS DE VRIES, Manfred F. R.: “*The Ghost in the boardroom*” Family business, vol. 8, no. 2, (spring 1997). p. 42-47

¹⁹¹ Recomendado en Bolsa para compañía con un free float importante.

Aunque no es vinculante, tiene una fuerza moral extraordinaria. El nombre dado puede variar. En algunos casos se le denomina comité de control, por ejemplo. Entre los inconvenientes está que, en ocasiones, puede llegar a tener mucho poder, incluso a usurpar las funciones propias del consejo de administración.

El consejo asesor actúa de parachoques de conflictos familiares o empresariales donde pueden debatirse. Las familias deben evitar el choque frontal entre hermanos, cuñados o primos que difícilmente se repara. Además, suelen ser más bien constantes entre determinadas personas y se repiten continuamente. Basta que uno diga una cosa para que el otro salga con la contraria. Eso tiene difícil arreglarlo.

Para atenuarlo, es conveniente que la discusión se organice con la intervención de personas imparciales, que a veces estarán de acuerdo con uno y otras veces con el otro. Cuando hay personas externas la discusión no es la misma que cuando no las hay. Uno se atreve a decir según que cosas a un hermano porque se lo ha dicho desde que tienen dos años, pero delante de un externo no lo dirá porque le haría sentir violento. Estos consejeros ayudan a preservar el diálogo entre familiares y ayudan a encauzarlo por la vía más profesional posible.

El consejo asesor es el ojo crítico que ayuda en las deliberaciones del consejo de administración. Dado que son importantes las responsabilidades legales que los miembros del consejo de administración afrontan, el consejo asesor es la fuente de objetividad, por antonomasia, para evitar que las sociedades de carácter familiar sean egocéntricas.

León Danco aconseja la presencia de un consejo asesor con la presencia de independientes que compartan el liderazgo, que escuchen a los sucesores y ejecutivos no familiares y que aporten ideas nuevas. (Danco y otros 1998)

6.1.7.- Profesionalización del proceso de sucesión

6.1.7.1.- El Plan Sucesorio

Los pasos del tránsito generacional, que a continuación se exponen, incluyen la formación y selección de candidatos, la mentalización de la organización, la preparación del momento del cambio, el seguimiento y el control del proceso, la comunicación a familiares del plan establecido y la realización de actividades por parte del senior para tener una ocupación en la etapa de la jubilación.

El plan brinda la oportunidad de revitalizar la compañía y de impulsar su crecimiento futuro (Ward, 1987). Con las empresas multifamiliares, los fundadores pueden tener edades o intereses distintos sobre cuándo dejar la empresa, por ello una de las amenazas es que para diseñar ese plan tienen que comunicar sus intenciones con antelación, y desde el anuncio a su retiro, ese fundador va a ser menos tenido en cuenta porque es el que se marcha, de modo que desequilibra el equipo de fundadores. Y desde que ha formulado su voluntad, sabe que no es bueno que luego no lo realice, ya que perdería credibilidad.

Al equipo de fundadores, les da tranquilidad haber empezado la planificación de la sucesión, pues la muerte inesperada de uno de los fundadores, trastorna el sistema de autoridad, la distribución accionarial y empuja a los herederos a un conflicto.

Las familias tienen sentimientos negativos en los momentos iniciales de plantear el tema, porque les lleva a asociarlo con temores de enfrentarse a hacerse mayor, a la muerte, a pensar en la vida en ausencia de los padres (Gallo, 1996). Como en las empresas cuya propiedad está en manos de varias familias, cada una se enfrenta al problema a su manera, entre los mismos fundadores pueden vivir situaciones de comparación muy tristes, como que uno sienta que sus familiares desean que cese y el otro fundador le comente que los suyos le dejan estar en el mando hasta cuando quiera irse. Para evitar agravios, sería aconsejable un proceso global.

Es una cuestión que requiere mucha sensibilidad en su tratamiento para no herir al fundador. Si el análisis de la situación ha sido completo y honesto, habrá sin duda que afrontar algunas respuestas incómodas y ciertas conclusiones poco felices". (Lea, 1992)

El proceso es importante que asegure la armonía y la continuidad familiar (Lansberg, 1988, Gallo, 1996)

Las características esenciales del plan de sucesión según Leach, 1992 son: que sea un plan estratégico basado en un análisis de la situación actual de la empresa; muy claro y comprensible en todas las cuestiones de relaciones, autoridad o gestión; factible en la puesta en práctica de sus propuestas; un plan de acción de "dirigir" el tránsito generacional y que esté referenciado en el tiempo.

Lansberg (1988) propone una serie de estrategias para apoyar al fundador rodeándolo de colegas que comparten sus experiencias sucesorias, educando a la familia para que esté más sensible con él y atenta a las depresiones aparecidas por tener que enfrentar el fin de su vida profesional a nivel directivo y a su ciclo de vida. Las estrategias para la familia consisten en desarrollar una visión de la jubilación, el apoyo del psicólogo matrimonial y del consejo de familia.

"No existe plan de sucesión standard, que convenga a cualquier empresa familiar" (Lea, 1992, pág. 149). Se trata de un traje a medida, y "es tan único como la propia familia y empresa, (Gallo, 1996, pág. 109).

La presencia de la nueva generación en una multifamiliar puede ser motivo de tristeza por el conflicto que puede crear entre padres e hijos, pero también de alegría y orgullo de dejar el negocio en manos de los hijos (Ibrahim y Ellis, 1994)

Etapas del proceso de sucesión

Las fases que se proponen atendiendo a las aportaciones de los investigadores Gallo, 1996, Handler, 1994; Ibrahim y Ellis, 1994; Jaffe, 1991, Lansberg, 1988 atienden la secuencia de:

Selección del sucesor:

- Involucración temprana de los sucesores en un proceso de entrenamiento y mentoring.
- Involucración en la formación de la visión y misión estratégica empresarial.

- Prestar atención a un segundo o a un conjunto de candidatos, en previsión y pensando en que si están preparados al más alto nivel directivos puede formar un equipo.

- Sensibilización familiar de los grupos de accionistas para que esos candidatos se formen en el liderazgo de las familias.

- Planificación gradual de la cesión del mando en un periodo entre 3 y 5 años.

Desarrollo de los órganos de gobierno de la nueva generación

- Reestructuración del organigrama de los distintos consejos de modo no conflictivos

- Reequilibrio directivo entre los altos ejecutivos por la presencia del nuevo sucesor

- Motivación de los grupos de interés en el proceso sucesorio y comunicación de en qué momento exacto se encuentra del proceso.

Delegación de responsabilidad

- Asignación clara de funciones con responsabilidad y evaluación clara.

- Rotación de cargos.

- Asunción de la dirección de unidades de mando.

- Involucración de las familias en el diseño y evaluación del plan de carrera.

- Atención a los no interesados en la gestión empresarial pero que serían válidos asesores.

Preparación del retiro del fundador:

- Aceptación de la mortalidad.

- Comprensión del cambio y las diferencias éticas de las generaciones.

- Planificación del tiempo libre.

- Gradual pero temporizado.

Control del proceso y análisis de las desviaciones

- Aplicación económica de los acuerdos de sucesión. Impacto fiscal¹⁹².

- La distribución eficiente y equitativa del traspaso de activos de una generación a otra.

- El pasar el control de la empresa de modo seguro.

- El mantener y promover la armonía tras estos controles.

El profesor Ernesto Poza ha estudiado el proceso de cesión del mando y ha establecido cinco categorías o perfiles de fundador:

Los Monarcas son aquellos patriarcas que no abandonan su puesto hasta que algo los obliga a hacerlo. La muerte, enfermedades, envenenamientos o revoluciones en el palacio propician el evento.

Los Generales son aquellos patriarcas que también son obligados a renunciar. El Jefe deja su puesto con muchas reservas y planifica su regreso al poder. Regresa a rescatar a la empresa y a salvarla de las torpezas del sucesor.

¹⁹² GUTNER, Toddi: "GRAT-itude: transferring the family business: minimizing the tax collector's claim" *Forbes*, Vol. 153, no. 3, (31 jan. 1994) p. 122-123.

El Embajador se caracteriza porque sale de la compañía debido a que le entusiasman las posibilidades de representar los intereses empresariales en el gobierno, el extranjero o el mercado.

El Gobernador deja sin problema alguno, en el término preestablecido y se dedica a otros intereses, dándole a los sucesores amplio campo para establecer su liderazgo.

El Inventor es el que regresa al laboratorio o a actividades de desarrollo de producto o mercado. Siempre ha sido ésta su gran pasión; crear nuevos productos que satisfacen necesidades en el mercado.

Algunos autores han estudiado las primeras cuatro categorías (Leach, 1993; Spence y Sonnenfeld, 1989) y también se establecen distintos tipos de sucesores en función de la personalidad que desarrollan en el cargo. Según un estudio realizado por J. Sonnenfeld se dan las siguientes personalidades:

Cuadro 6.1.
Clases de líderes familiares

Tipos de líderes	%
Monarca	70 %
General	15 %
Embajador	7 %
Gobernador	8 %

Fuente J. Sonnenfeld¹⁹³

En cualquier caso, no sólo es importante crear los órganos de gobierno adecuados sino que funcionen adecuadamente con la profesionalidad requerida (Williams y otros, 1997¹⁹⁴)

En una empresa de menor dimensión es más complejo hacer un planteamiento estratégico. Por ello, es aconsejable formar un equipo que se ocupe de esos temas pues es difícil que el grupo encargado lo combine con sus funciones actuales diarias. El nuevo equipo se debe constituir para que se preocupe de fijar cuáles son los horizontes y los objetivos de la empresa y tomar la decisión pertinente de lo que se debe hacer en un planteamiento de futuro.

Para una buena profesionalización, es básico buscar la mejor persona para cada puesto de la empresa. Si la persona tiene el perfil adecuado y si además es familiar, es mucho mejor, ya que aporta una cultura y unos valores positivos por encima del que no es familiar. Según numerosos autores (Poza, 2001; Lansberg, 2000; Solé, 2004; Casado, 2002), siempre es preferible un familiar en igualdad de perfil profesional.

¹⁹³ SONNENFELD, J: "Heroes in Collision: Chief Executive Retirement and the Parade of Future Leaders". *Human Resource Management*, 1986, 25(2), 305-333.

¹⁹⁴ WILLIAMS, Roy O; MORRIS, Michael H; ALLEN, Jeffrey A.: "Correlates of success in family business transitions" *Journal of business venturing*, vol. 12, no. 5, (sep. 1997) p. 385-402.

Otro tema importante en la profesionalidad de la empresa familiar es la programación de la sucesión. La planificación de la sucesión no puede hacerse en el momento en que se produce el hecho. Tiene que empezar con la formación de los posibles sucesores, sigue por la incorporación de estas personas al mercado laboral y acaba por la sucesión en el liderazgo. Para las empresas que están en primera generación y van a pasar a la segunda, existe un cambio bastante profundo, ya que, normalmente, el fundador actúa siempre según su criterio y con una jerarquía vértice de liderazgo muy fuerte. A la muerte del fundador, normalmente las acciones se reparten entre los hermanos y se pasa de un liderazgo único de una persona, sin que tenga contrapoder, a un consenso necesario entre los hermanos para gestionar esa empresa, sin haber tenido ejemplo previo de ello. En ese cambio es normal la falta de preparación en gestionar por consenso y acostumbra a conducir a conflictos profundos.

La similitud de culturas entre empresas familiares en distintos países crea un puente excelente para poder establecer alianzas, sinergias y la posibilidad de poderse posicionar en esos mercados. La facilidad que tiene la empresa familiar para poder enviar familiares a lugares remotos, con la confianza que supone que esté aquella persona de la familia allí, es una garantía de profesionalidad para el funcionamiento del negocio. Se puede afirmar que la mayoría de empresas familiares y de familias empresarias son muy queridas allá donde están, gracias a que son unos empresarios volcados en su conservación, desarrollo y enriquecimiento, con lo que contribuyen a una sociedad mejor y con más expectativas.

6.1.8.- Consideración de los Consultores

Aunque ya se ha tratado en el capítulo 3.4.1., también la utilización de consultores en alguna parte de estos procesos es aconsejable siempre que tengan el nivel adecuado, y que se deje constancia desde el principio, qué es lo que pueden hacer por la familia y qué por la empresa. Las consultas más comunes en esta área son sobre la realización del plan estratégico.

Precisamente, el profesor John Ward¹⁹⁵ aconseja la utilización de consultores siempre y cuando sean eficientes. Considera que es más fácil que opinen de las cuestiones del negocio que si tienen que expresarse sobre cuestiones de relaciones entre familiares.

6.2. Las diferencias de gestión entre las empresas familiares y las no familiares

El profesor John Ward¹⁹⁶ constata que los comentarios más comunes sobre las empresas familiares se refieren a su escasa duración, sin embargo un análisis más detallado de su manera de gestionar permiten descubrir qué han hecho aquellas que han demostrado ser longevas manteniéndose durante dos y tres generaciones. Básicamente, su modelo de comportamiento se centra en tres aspectos.

¹⁹⁵ WARD. J.: "Keeping the Family Business Healthy, Jossey-Bass", San Francisco, 1987.

¹⁹⁶ Documento 122 del Instituto de la Empresa Familiar: El paradigma de la empresa familiar (conferencia). *The Family Firm Paradigm: How Management is Different for Family Firms* del 28 de Mayo de 2003

En primer lugar, la gestión de las empresas familiares es diferente porque al definir la estrategia piensan a muy largo plazo- 10 años- y tienen en cuenta los valores de la familia propietaria en el diseño de la estrategia. Las empresas no familiares planifican a dos o tres años vista.

Sobre la manera de plantearse la gestión en la empresa familiar se ha empezado a escribir hacer relativamente poco. Así, hace 28 años se publicó un libro titulado “Más allá de la supervivencia” que podría ser el precursor al relacionar la sucesión con la gestión de negocios familiares.

Curiosamente, en muchos países hay dichos que comentan la escasa vida de los negocios familiares, en el refranero español encontramos “el abuelo la crea, el hijo la disfruta y el nieto la vende”. Si las estadísticas nos confirman que las empresas familiares que no duran, la causa de tal mortalidad es la familia. Aquellos ejemplos que confirmaron ser la excepción y han vivido una trayectoria exitosa duradera sobrevivieron porque pusieron en práctica unas políticas de desarrollo de las familias: las implantaron antes de que las necesitaran y su contenido trataba de cómo afrontar las cuestiones difíciles para la familia, como las políticas de empleo en la compañía de los familiares, los pactos en torno a la sucesión, los acuerdos relativos a los contratos o los criterios sobre quién es capaz de trabajar con sus acciones (Stephenson y otros, 1995¹⁹⁷).

El segundo aspecto diferenciador se refiere a que las empresas familiares longevas poseen un negocio compatible con el propósito u objetivo de la familia que desea lograr en el futuro. Se han preocupado por la creación de valor (Ribo López, 2002¹⁹⁸)

Como tercera característica, las empresas familiares duraderas gastaron energía y gran cuidado en los procesos de: comunicación, toma de decisiones, conocimiento de sus negocios, propiedad y dirección.

Con estas consideraciones se elabora el siguiente cuadro:

Cuadro 6.2.

Modelo de comportamiento de empresas familiares exitosas	
<i>Políticas de familias</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiparse. • Sobre cómo afrontar las cuestiones difíciles para la familia: <ul style="list-style-type: none"> - las políticas de empleo en la compañía de los miembros de la familia, - las políticas en torno a la sucesión, - las políticas en torno a contratos - las políticas sobre quién es capaz de trabajar con sus acciones
<i>Propósito</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante ser la familia propietaria de un negocio. • Todos estarían más juntos.

¹⁹⁷ STEPHENSON, Ben; CROMIE, Stanley; MONTEITH, David: “The management of family firms: an empirical investigation” *International small business journal*, vol. 13, no. 4, (jul-sep. 1995) p. 11-34

¹⁹⁸ RIVO LÓPEZ, Elena: *Creación de Valor en la Empresa Familiar: del Enfoque Tradicional a la Moderna Concepción Global*. Tesis doctoral, Universidad de Vigo, 2002.

	<ul style="list-style-type: none"> • Todos serían mejores como familia.
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de comunicación. • El proceso de la toma de decisiones. • El proceso del conocimiento de sus negocios. • El proceso de convertirse en propietarios. • El proceso de dirección.

Fuente: Ward, 2003 y elaboración propia.


6.2.1.- Las diferencias de estrategia

Las empresas familiares siguen su propia estrategia distinta de las demás. Lideran su estrategia de un modo propio sin seguir a nadie, con un sentido muy fuerte del concepto de administración como guardián de un legado que protegen, preservan o hacen crecer para dejarlo en mejores manos.

Las empresas familiares siguen el lema de trabajar duramente.

Este especial tipo de administración que no sigue las estrategias más comunes que se enseña en las escuelas de negocio y que aplican al unísono las empresas no familiares se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 6.3.

Tipo de Administración de las empresas familiares exitosas	
Alejamamiento de las estrategias comunes de las MBA	Ángel custodio
Trabajo duro	
Demostración de la calidad de la administración especialmente en la sucesión	
Estratega solitario	
Orientación a largo plazo	
Demostración de la calidad de la administración especialmente en la sucesión	

Fuente: Ward, 2003, elaboración propia

Las diferencias se refieren a las funciones del Consejo de Administración y a la determinación de la misión empresarial.

En las empresas no familiares el consejo de administración sirve para proteger a los propietarios del poder de los gestores interesados. Es una carga y una complejidad burocrática que cada año cuesta más de mantener y en cuyas reuniones se trata más de regulaciones, protección o leyes que de estrategia. Este consejo fiduciario es caro y poco constructivo pero necesario para tener separada propiedad y gestión.

Para que los accionistas de las empresas no familiares estén contentos, se necesita cumplir las expectativas de los analistas, es decir, ser transparente y tener aumentos de valor añadido cada tres meses. Este mayor rendimiento indica más riesgo, de modo que en última instancia, tiene que especular, que “apostar” la empresa. Este proceso hay que ir repitiéndolo constantemente por lo que se basa en una estrategia de economías de escala.

Igualmente, los propietarios desean que se produzca un crecimiento constante cada año para que la valoración de la acción aumente. Lograrlo supone seguir las

sugerencias de Porter de modo que la estrategia se convierta en una ventaja competitiva, de coste o diferenciación. En cuanto a la cartera de clientes, la mejor es una estrategia de transformación (diversificación).

Las empresas se dividen, algunas incluso venden una parte para mejorar el valor del accionista a corto plazo al implicar una inyección de recursos. La duda existencial radica en que si las empresas se venden, y son substituidas por otras más agresivas, innovadoras, este movimiento de destrucción creativa cómo impacta en la sociedad. Desde el Instituto de la Empresa Familiar, la respuesta es que las empresas familiares son parte de la sociedad, de su identidad, de sus valores y de su cultura. De modo que el impacto que tiene en la comunidad es de desgaste y por eso es bueno fomentar las empresas familiares por estar más arraigadas a su entorno y saber capear mejor las crisis.

El fenómeno del liderazgo nace/se hace en el individuo cuya personalidad, ambición o poder personal le lleva a querer sacar la empresa hacia delante. Los altos directivos de la empresa ganan mucho dinero, distanciándose del resto de niveles de sueldos de la organización, lo que les impulsa a hacer todo lo posible para que en dos o tres años la empresa gane también más y de ese modo salgan favorecidos los accionistas. “Wall Street” y los analistas del mercado entienden el modelo de un gran líder único y no que existan varios.

Entre las claves del éxito alcanzado en la gestión, tenemos que los empresarios familiares tienen la propiedad concentrada. Son pocos, pero poderosos, al manejar y dominar toda la situación. Sobre su funcionamiento, podemos decir que todos los accionistas se hacen escuchar, tienen voces “altas”, y hay dificultades si desean una salida o, mejor dicho, tienen pocas alternativas. Los miembros de la junta de accionistas no son tantos que no se puedan reunir todos. Son propietarios visibles, participativos. No necesitan que el consejo los proteja de los gestores porque son los mismos: esos padres, hermanos o hijos a los que la calidad y la confianza. La función del consejo es la de ayudar a la compañía, la de crear valor para el negocio y supone ni unos excesivos costes ni tampoco mucha burocracia.

Cuando las empresas familiares dejan la gestión en manos de directivos externos, como propietarios tienen que involucrarse, estar presentes, ser activos, intentar hacer equipo con ellos desde la propiedad para no desvincularse de su rol como accionistas. Esta opción la ejercitan un 15 por ciento de las pymes familiares.

Las empresas familiares que cotizan en bolsa deberían poder ser capaces de apreciar por parte de sus poseedores que el valor a largo plazo tiene connotaciones emocionales. Algunas sienten que al inicio es tedioso preparar tantos informes, pero con posterioridad, se arraiga en la cultura el ser transparente y no les supone ningún esfuerzo suplementario.

El objetivo trascendental en las empresas familiares es la continuidad y no la maximización del valor de la acción. Otro tema clave es el concepto de protección de la reputación de los accionistas, la familia, el consejero de administración, los empleados y la comunidad. La protección de las mencionadas reputaciones es una fuente de responsabilidad. Todas las decisiones se toman dentro del contexto de una preservación a largo plazo del nombre de la familia, de su honor y de sus tradiciones familiares.

Cuadro 6.4.

Preservación de los valores familiares		
<i>Continuidad ...</i>	<i>Protección de ...</i>	<i>Riesgos</i>
Del nombre de la familia Del honor de la familia De las tradiciones familiares.	la reputación de los accionistas la reputación de la familia la reputación de los propietarios la reputación personal por ser buen consejero la reputación de los empleados la reputación de la comunidad	Controlados Intentar mantener la plantilla

Fuente: Ward, 2003 y elaboración propia

La función del gestor o gestores de la empresa familiar es tomar la decisión correcta y no hacer que la correcta sea la decisión que más favorece a los analistas del mercado.

6.2.2.- Las diferencias de comunicación

Empresas familiares y no familiares tienen distinta mentalidad en términos de comunicar al mercado y a los medios de comunicación. Las empresas no familiares tienen que explicar todos sus grandes movimientos con una transparencia informativa completa. Sin embargo, las familiares pueden optar por la privacidad, la confidencialidad y la sutileza.

6.2.3.- Las diferencias de la cultura del riesgo

En cuanto a la estrategia financiera, las empresas familiares buscan la protección y las no familiares buscan más el riesgo y el rendimiento. Las empresas familiares tienden a evitar la reducción de la plantilla y a cubrir el riesgo por sus propios medios: por su historia, por su compromiso y por su continuidad (talante emocional). Dichos negocios no utilizan los mismos cauces de endeudamiento ni los mismos niveles, y básicamente acuden a las fuentes de financiación que les hacen sentir protegidos aunque con ello puedan limitar sus crecimientos especulativos a corto plazo.

6.2.4.- Distinto sentido de la oportunidad

En cuanto a la estrategia corporativa, a las empresas familiares las caracteriza un tipo de crecimiento más irregular o desigual, por las tendencias del mercado, pero también porque buscan ahorrar recursos, para poder hacer movimientos significativos de inversión cuando el resto ya no se lo puede permitir o no consideran que deban hacerlo. El momento de compra se produce cuando nadie lo quiere pues cree que es una mala idea.

La estrategia de las no familiares se relaciona con la transformación y en las familiares con la adaptación y el ajuste. El primero es un enfoque de innovación y cambio y el segundo es de mejora continua con pequeños incrementos paulatinos. Si lo importante es la orientación a largo plazo y la cultura de la empresa, no se precisa un crecimiento necesariamente a tasa constante continua. Las empresas familiares se muestran más retraídas cuando el resto de empresas tienen una actitud ambiciosa y viceversa.

6.2.5.- Perspectiva de evolución de los dos modelos contrapuestos

Brevemente, la tendencia es que los dos tipos de empresa van hacia un equilibrio híbrido. Las diferencias se están agotando y está ocurriendo que algunas empresas familiares adoptan atributos de una empresa no familiar y viceversa. Ni el modelo MBA o de las facultades de empresariales es el malo ni el de la empresa familiar el maravilloso. Si lo único en que piensa la empresa es en eliminar el riesgo, la supervivencia o la continuidad, puede convertirse en algo no eficaz, carente de disciplina. Sin embargo, si la empresa únicamente piensa en ganar dinero y en satisfacer las expectativas del mercado bursátil, puede perder su sentido de cultura, de continuidad, de innovación, de creatividad. La salida al dilema consiste en pensar en qué aspecto del modelo de gestión que tiene cada empresa es insuficiente, pero también sopesan si el nuevo enfoque no podría llevarla a tener ciertas nuevas desventajas. A la larga, las empresas familiares no perderán su ventaja pero será cada vez menor y tendrán que hacerlo todavía mejor para mantenerla.

La empresa familiar se mueve bien entre las paradojas, desde el momento en que intenta hacer lo mejor para la familia y la empresa, proteger al individuo y al grupo. Es importante poder pensar de las dos maneras simultáneamente y la empresa familiar tiene una experiencia especial para hacerlo. Las empresas familiares de larga duración han tenido éxito por su capacidad de absorber –ser flexibles- y por la habilidad de adaptarse. Citando a Confucio: “el control es la capacidad de absorber y de adaptarse”.

Cuadro 6.5.

NUEVAS REGLAS
Mini conglomerados.
Contabilidad voluntaria.
Exposición externa.
Presupuestos estratégicos /Experimentos.
Celebrar el mérito.
Organización redundante.
Permitir irse a buena gente.
Tradición de cambio.
Crecimiento controlado.
Reducir la intensidad de las inversiones.
Facilitar la poda

Fuente: Elaboración propia

6.2.6.- Consideración de la Familia empresarial

La llamada “familia empresarial” no piensa ni en el negocio o ni en la familia, e incluso es evidentemente que ha podido llegar a vender la compañía con la que empezó. Esta familia es una cartera dinámica de interés. Dicen que no son una familia en la empresa. La empresa ha cambiado de forma continua. Eso puede significar que durante un tiempo tienen una compañía, o simplemente un oficina de familia, o que ha desarrollado una “venture capital” con la familia, o que adquirió una nueva inversión económica y del negocio que está en manos de una familia, cuando la familia aprueba que hay que hacer una inversión conjunta, lo hace como familia.

6.2.7.- Cuadro comparativo de esquemas de gestión entre empresas multinacionales y familiares

A continuación, se resumen dos modelos de gestión: el característico de las escuelas de negocios y facultades de económicas (MBA) y el de la empresa familiar.

Cuadro 6.6.

Paradigmas de gestión	
El paradigma de la empresa familiar	El paradigma del MBA
<p><i>Accionistas familiares</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Son pocos, fuertes y mantienen una buena relación con los gestores • Hacen valer sus derechos y se hacen oír. Pocas alternativas para dejar la empresa • Los miembros del consejo de administración aportan valor añadido • Fuerte vinculación emocional • Su misión es la continuidad de la empresa • Protegen la reputación familiar y empresarial por encima de todo • En caso de disyuntiva, se pueden permitir hacer lo correcto • Alto grado de anonimato y escasa difusión pública de sus acciones 	<p><i>Accionistas bursátiles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Son muchos, con poca fuerza y sometidos a las decisiones de los gestores • Sus sugerencias apenas son escuchadas. A cambio, pueden irse fácilmente • Un consejo con objetivos económicos claros • Socios con vinculación puramente económica • La misión es maximizar el valor de las acciones • Están al albur de la calificación de los analistas de Bolsa • Se aseguran resultados a corto plazo • Permanente presencia en los medios con proyectos y acciones previstas
<p><i>Estrategia financiera</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asunción controlada de riesgos. Prima la seguridad • Prudencia de los propietarios • Ir sobrado de recursos ante cualquier decisión • Perspectiva a largo plazo 	<p><i>Estrategia financiera</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A mayor riesgo, mayor rentabilidad • Espiral creciente de riesgos que puede acabar en pura especulación • Optimización de recursos • Economías de escala
<p><i>Desarrollo corporativo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento irregular, con periodos de fuerte expansión y otros más grises • Cultura de mejora continua, no de pelotazo • La adaptación es continua • Mejora progresiva • Institución engarzada en la sociedad 	<p><i>Desarrollo corporativo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigencia de crecimiento constante • Estrategia de fuerte impacto cortos periodos • Transformación • Generan saltos productivos debido a una continua innovación y cambio • Es una institución puramente económica
<p><i>Responsabilidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El empresario sirve a la empresa y a sus socios • Sensación de orgullo de pertenencia a la empresa familiar • Incentivos colectivos y grupales. Liderazgo de equipo compartido 	<p><i>Iniciativa individual</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avanza por el liderazgo individual del director general • Motivados por ansias de poder o de codicia • Los incentivos económicos e individuales • Existe un único líder todopoderoso
<i>HOMBRE SOCIAL</i>	<i>HOMBRE ECONOMICO</i>

Fuente: John Ward, 2003

Cuadro 6.7.

La compañía sostenible	
MISION:	Perdurar la INSTITUTION
OBJETIVO:	Continuidad vs. Maximización Beneficios
COMPETENCIAS:	Adaptabilidad + Resilience flexibilidad
CAPACIDADES:	Mejorar la filosofía del Management
CULTURA:	Sensibles - Toma cauta de riesgos - Orgullo premiar la reputación

Fuente: John Ward, 2002

Cuadro 6.8

Compromisos sentidos	
Compromiso personal	Compromiso empresarial
Participación en la comunidad Network empresarial	Diversificación Integración Vertical Campo de actuación geográfico

Fuente: John Ward, 2002

Las empresas multifamiliares son más conscientes de la necesidad de estar bien organizadas y tener unos criterios de actuación profesionales de lo contrario la competencia va a mejorar su gestión adoptando patrones de los aspectos de gobierno familiares que aportan ventaja competitiva.

**VII.- PROCESOS CONDICIONANTES DE LA IDENTIDAD Y
FUNCIONALIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

7.1.- La socialización en la empresa familiar.

La socialización es el proceso de adopción de las pautas de conducta, creencias y normas de un grupo social. La naturaleza humana interioriza elementos socioculturales de su comunidad, para configurar parte de su personalidad por la influencia de experiencias y de agentes sociales significativos, en un proceso de adaptación a su entorno de vida.

Los agentes de socialización son grupos que enseñan a ser sociales, como ejemplo está el caso de la familia o los profesores de la escuela principalmente y en menor medida los amigos, compañeros laborales y los medios de comunicación.

La familia que ha tenido el coraje de crear una empresa, ejerce la misma socialización con sus familiares que cualquier otra, pero también articula una segunda que es la socialización de los trabajadores de la empresa.

La familia es el primer grupo social del niño, que le va a permitir un desarrollo más o menos normal de socialización. Sus primeras experiencias sociales tienen un componente de género; contienen elementos de la conciencia moral y de la motivación por el rendimiento.

Iván Lansberg me comentaba la influencia de la genética con la frase: “De padres tarados, hijos tarados” por eso es clarificador conocer cómo ha sido el proceso de socialización, si en un caso se observan problemas relacionados con la religión, la custodia de los familiares, sospechas de infidelidades, alcoholismo, podemos percibir las dificultades de dicha socialización.

El nivel socio-profesional, socio-económico y socio-cultural de la familia determinan las distintas formas de aprendizaje e internalización de las normas y los valores vigentes de la sociedad.

El proceso de socialización que comienza en el seno de la familia es individual y continúa en la infancia, juventud y adolescencia en la escuela, el instituto y la universidad.

Hasta el momento de la incorporación al mercado laboral, ¿existen diferencias importantes durante el proceso socializador seguido por las personas con destino laboral en empresas familiares y aquellas que no? Poza asegura que hay que formar a cuantos más candidatos mejor, para garantizar la continuidad es aconsejable no quedarse con el único descendiente, con lo cual admite que se socializa en la sucesión antes de la entrada en la etapa laboral. Ciertas familias discriminan que el primer hijo varón se haga cargo del negocio. Desde niño, al candidato a sucesor lo señalan cariñosamente con expresiones como: “éste es mi seguidor, mi salvador o el fichaje que me jubilará”, “éste ha nacido con la E de empresario”, o por ejemplo “yo a su edad no sabía ni la mitad, éste es nuestro Bill Gates”.

Por la clase social, muchos niños -hijos de empresarios- viven en barrios cercanos, comparten círculo de amistades y escuela, acuden a actividades extraescolares o colonias juntos y sus familias a veces veranean en la misma área. Con

lo cual, la intensidad con la que el tema empresa aparece está en las conversaciones con sus padres, con el resto de la familia y hasta entre sus amigos.

En el momento de la incorporación a la compañía se produce la segunda socialización de la familia dueña que influye en los valores y cultura en la forma de gestionar y de entender el negocio en sí. La interacción de familia y negocio provoca que no estén bien delimitados dichos campos para los que son externos a la familia. El que es familiar recibe una socialización relativa a la empresa que complementa la primera con la que se ha criado (Edwards y Rothbard, 2000; Karofsky y otros, 2001¹⁹⁹).

Los familiares que desde pequeños “han mamado” la cultura del negocio, ven la adopción de la segunda socialización como una continuación. Alguna traba puede existir, pero son las mínimas: porque su familia no le haya logrado inculcar en un concreto valor, o como decisión individual haya decidido rechazarlo.

Una mayor complejidad se concentra en el caso de las empresas multifamiliares porque cada familia integrante tiene su propia cultura y parte de la cual se ha transmitido a la empresa. No hay ninguna familia que renuncie a tener sus valores representados en la cultura empresarial por eso van haciendo presión y, por ello, es muy importante la comunicación en las reuniones previas aclarar cuál es la identidad de la empresa antes de que se aborde el tema de cuáles son las creencias “de las familias” que la componen. (Kuttner, 1999²⁰⁰)

Si no hay un consenso previo de tal identidad, en el momento de incorporación de alguien externo ésta persona no sabrá cuál es la cultura del grupo debido a que es confusa y contradictoria. Por lo tanto, internalizará la que más le convenga en cada momento y, en todo caso, la que más se parezca a su socialización familiar.

En la empresa que da prioridad a la familia sobre las cuestiones del negocio se observa con más intensidad que el negocio es una extensión de la propia familia. Todo lo que sucede en la familia puede tener efectos en el negocio y viceversa, como nos advierten los estudios de Marshack en las parejas que trabajan juntas y Danes, Stafford y otros en las empresas familiares²⁰¹.

¹⁹⁹ EDWARDS, J. y ROTHBARD, N.: “Mechanism Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs”. *Academy of Management Review*, 25, 2000, págs. 178-199. KAROFKY, P.; MILLEN, R.; YILMAZ, M.; SMYRNIOS, K.; TANEWSKI, G. y ROMANO, C.: “Work-Family Conflict and Emotional Well-Being in American Family Business”. *Family Business Review*, 14, 2001, págs. 313-324..

²⁰⁰ KUTTNER, Robert: “Economic viewpoint: when free markets threaten family values” *Business week*. European edition, (17 may 1999) p. 12

²⁰¹ DANES, S.; ZUIKER, V.; KEAN, R. y ARBUTHNOT, J.: “Predictors fo Family Business Tensions and Goal Achievement”. *Family Business Review* , 12 ,1999, págs. 241-252.

DANES, S.; RUETER, M.; KWON, H. y DOHERTY, W.: “Family FIRO Model: An Application to Family Business”. *Family Business Review* , 15, 2002, págs. 31-44.

MARSHACK, K.: *Entrepreneurial Couples: Making it Work and Work at Home*. Davis Black, Palo Alto.1998.

STAFFORD, K., DUNCAN, K., DANE, S. y WINTER, M.: “A Research Model of Sustainable Family Businesses”, *Family Business Review*, 12, 1999, págs. 197-208.

La socialización de la empresa, cuando el empleado se enfrenta a los valores básicos que la han regido desde su constitución, puede considerarse como la segunda socialización, porque la primera es la recibida en el hogar, y que influyen en la personalidad del individuo.

En las empresas familiares el agente más protagonista en la socialización es la familia, por eso el hecho de entrar en una empresa con una gran influencia de la familia fundadora, hace que el proceso de socialización sea más trascendente. (García y López²⁰²).

Un punto interesante de conocer es el relativo a que si las empresas no familiares en sus orígenes han sido familiares o si su constitución proviene de un individuo socializado por su familia. Sería aconsejable estudiar de qué valores ha prescindido dicha empresa familiar al pasar a ser una multinacional no familiar, y que repercusión tuvo esa pérdida en la gestión, en la selección de empleados, entre otros.

7.2.- La teoría de la dinámica de grupos

La teoría de la dinámica de grupos que, tal como explica Schein²⁰³, sigue los dictados de Levin y del Instituto Tavistock aporta interesantes ideas sobre las interacciones que se dan entre los miembros que componen un grupo y sus líderes²⁰⁴.

Este fenómeno de dinámica de grupo se observa en el funcionamiento de las reuniones multifamiliares cuando se intenta no afectar la evolución del sistema y acudir como espectador tomando notas de las intervenciones, frecuencia y dirección de la comunicación.

La teoría de la dinámica de grupos ha definido los medios interpersonales y emocionales que permiten explicar cómo un *grupo de personas comparte una visión del problema y desarrolla una solución compartida*. Es un ejemplo la búsqueda de identidad familiar cuando preguntas a los miembros si desean continuar siendo empresa familiar. Ante la visión de la familia o de la empresa como grupo, y ante la continuidad o la incorporación de familiares como el posible problema, podemos ver la aplicación de esta teoría a las empresas familiares y multifamiliares.

El primer paso importante es llegar a entender cómo cada individuo llega a sentir que es ante todo un miembro grupal, y cómo cada miembro resuelve el conflicto vital entre su deseo de ser asimilado y fusionado en el grupo – y en consecuencia, pierde enteramente su identidad personal -, y por contra, el de gozar de completa autonomía y libertad frente al grupo – con lo cual queda potencialmente separado y desvinculado del mismo -.

²⁰² GARCÍA ALVAREZ, Ercilia y LÓPEZ CINTAS, Jordi: "A Taxonomy of Founders Based on Values: The root of Family Business Heterogeneity". *Family Business Review*, 14, 2001, págs. 209-230

²⁰³ Teorías FIRO y FIRO-B (Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behaviour)

²⁰⁴ Varios autores han relacionado la experiencia del curso como una vivencia de la cual nunca termina uno de ser consciente de lo que le ha aportado, porque en cada ciclo vital que uno atraviesa esa experiencia admite nuevas reflexiones sobre aprendizajes de los que no tuvimos constancia en las semanas inminentes. De hecho, un número no despreciable de asistentes no lo soportaron y sufrieron dolencias, o tuvieron que volver a su sistema familiar para no enfermar o lo dejaron, por motivos mayormente laborales.

La existencia del grupo permite al individuo aportarle seguridad, control y aceptación. La seguridad, entendida como sensación de protección por el hecho de la inclusión o pertenencia al grupo. Toda persona que ingresa en un grupo, necesita saber si está dentro o fuera de él, así como llegar a gozar de un papel o identidad adecuados al mismo. Mientras la persona no advierta correspondencia entre lo que piensa que el grupo espera de ella y lo que ella misma piensa que puede ofrecer, se sentirá intranquila, preocupada, ansiosa y no será capaz de prestar atención a las tareas externas del grupo.

A nivel de control, cuando una persona ingresa en un grupo necesita gozar de cierta influencia y poder. Esta necesidad refleja la faceta de sentirse poderoso y relativamente independiente frente a los demás, con la de conservar la voluntad de integración en el grupo.

En el sentido de la aceptación, toda persona que pasa a formar parte de un grupo nuevo, necesita sentirse aceptada de algún modo como tal. Es una manifestación de la necesidad de pertenencia profunda por verse asimilado por el grupo y de lograr el grado de seguridad esencial que ello conlleva.

La teoría FIRO cuya aplicación a las familias empresarias fue realizada por Danes, Rueter, Kwon, Colangelo, Hovander y Doherty²⁰⁵. Concretamente, el análisis se compone de varias partes. En primer lugar, la necesidad de inclusión fue examinada teniendo en cuenta la dimensión estructural de un proceso básico de toma de decisiones de carácter financiero, las relativas al control de la gestión en situaciones en que es necesario para resolver conflictos o diatribas. En segundo lugar, en cuestiones relativas a la aceptación que los autores han llamado integración, el estudio se fija en las cualidades que precisan darse para que se produzca la interacción de la familia y el grado de realización de los objetivos fijados por la familia.

Las conclusiones del estudio más relevantes fueron que en las empresas familiares compuestas por parejas empresarias (primera etapa) existe un alto grado de inclusión que está positivamente relacionado con un elevado grado de colaboración de la pareja en el ejercicio del control. A su vez, un alto nivel de colaboración en el control está positivamente relacionado con alto grado de integración.

Descubrieron que entre los altos niveles de inclusión y los elevados niveles de integración la relación existente es positiva e indirecta, con la puntualización debida a que existía un alto grado de colaboración en el ejercicio del control.

Estos hallazgos suponen un enfoque alternativo basado en las necesidades de inclusión, de control e integración desde el que investigar la naturaleza y el origen de los conflictos de las empresas familiares.

²⁰⁵ DANES, S.; RUETER, M.; KWON, H y DOHERTY, W.: “*Family FIRO Model: An Application to Family Business*”. *Family Business Review*, 15, 2002, págs. 31-43.

DOHERTY, W. y COLANGELO, N.: “The Family FIRO Model: A Modest Proposal for Organizing Family Treatment”. *Journal of Marital and Family Therapy*, 10, 1984, págs. 19-29.

DOHERTY, W., COLANGELO, N. y HOVANDER, D.: “Priority Setting in Family Change and Clinical Practice: The Family FIRO Model”. *Family Process*, 30, 1991, págs. 227-240.

7.3.- Dinámica relacional entre los grupos pertenecientes a las empresas multifamiliares

En un análisis no pormenorizado, parece que tengan que existir tantos grupos como familias forman la multifamiliar, pero puede ocurrir que los grupos se formen por la vinculación con el ascendente común o por el rol por el subsistema de los tres círculos.

En las familias de las multifamiliares es significativo que el grado de pertenencia está influido por el porcentaje de acciones que se poseen, por el grado de lealtad que se ha demostrado al presidente y por el nivel participativo con el que se integra en cada órgano de gobierno.

Cuando se tiene en cuenta el porcentaje accionarial en el nivel de integración o de rechazo de un grupo familiar, se hace desde la percepción actual y también desde la futura, de qué es lo que heredará.

En ciertas familias la pertenencia a un grupo excluye la afiliación a otros para ciertas personas no acumulen muchas funciones y evitar que otros que no están tan propensos a tener una actitud activa, finalmente se impliquen. Por ejemplo, la dinámica de reparto de cargos seguiría razonamientos de este tipo: si un hermano está en el comité de liquidez no participa en el comité de formación para dejar que su hermana lo ocupe.

En las mencionadas necesidades interpersonales están incluidas las necesidades humanas básicas, que dan lugar a un grado de ansiedad y desmotivación si se ha fracasado y aportan energía positiva con su satisfacción. En las empresas multifamiliares, sobre todo en aquellas familias con un volumen fuerte de riqueza, la percepción de las necesidades es subjetiva, y como no desean sufrir retrocesos de bienestar de generación a generación ni ser tildados de los pobres, lo cual es un doble motor de superación.

Cada uno de los miembros de un grupo lo enriquece con sus habilidades, sus actitudes, su personalidad y su estilo cognitivo, al tiempo que se diferencian sus integrantes por sus atributos demográficos y por el conjunto de necesidades que esperan satisfacer en su estancia en el grupo²⁰⁶.

Respecto de las variables demográficas, sirva como mención las expectativas creadas por las familias empresarias cuando se producen noviazgos de los jóvenes y la presión que tienen en si es o no una familia de su propia comunidad, de su renombre, de su nivel de conocimiento, de su formación y de si posee a su vez empresa familiar.

El grupo va definiendo su cultura y valores a lo largo de su singladura de un modo más o menos compartido por todos sus miembros, lo que viene a crear dificultades en el momento de incorporarse nuevos miembros. Para las personas que entran, supone iniciarse en un proceso de categorización social de su propio comportamiento al del estereotipo del grupo definido por su cuerpo normativo, lo que consideran actitudes

²⁰⁶ McGRATH, J.; ARROW, H. y BERDAHL, J.: "The Study of Groups: Past, Present and Future". *Personality and Social Psychology Review*, 4, 2000, págs. 95-105

positivas, el grado de cohesión que se admite como normal, las reglas compartidas, el nivel de cooperación y filantropía del grupo.

Los nuevos miembros arrastran identidades grupales de su pasado: relaciones familiares, profesionales, de convivencia con vecinos y amigos que moldearán para adaptar al nuevo grupo que pueden confrontarse o provocar reacciones. En el caso de las empresas multifamiliares los jóvenes tienen que entender cómo se pusieron de acuerdo los artífices de la fusión de familias.

En la adopción de identidad de un nuevo grupo, llámese foro, consejo o comité, digamos que no va a existir como conjunto en funcionamiento capaz de cumplir su misión hasta que sus integrantes no estén seguros que pueden satisfacer sus propias necesidades con la consecución del fin grupal.

La aparición de grupos en las familias empresarias tiene su motivo en los procesos de categorización social de la propia comunidad, así hay familias donde las edades separan, donde los tipos de estudios, escuelas o carreras segmentan grupos o donde lo hacen el tipo de vida hobbies, lugares de vacaciones, edades de los hijos; a nivel propiedad, se diferencia entre los que se han vendido toda o una parte de sus acciones y los que la mantienen, y entre los que trabajan o no en la empresa familiar. Cada estereotipo se caracteriza por unos atributos concretos que definen y prescriben unas actitudes, unos sentimientos y unos comportamientos del grupo.

En el fenómeno de la aceptación y pertenencia al grupo que se produce entre el fundador y sus colaboradores sirve de ejemplo al resto de empleados. En especial, si el líder familiar es carismático, visionario y muy luchador. La cohesión genera adeptos, hace aumentar la motivación, mejora la aceptación normativa y hace crecer el rendimiento empresarial.

Por el mero hecho de existir un grupo, eso ya genera un nivel de cohesión que aumentará con el tiempo que pasan juntos. Los grupos de familiares se forman por identidad social, como hemos visto en los casos, por la nacionalidad, la ideología política, el equipo de fútbol, la práctica de deportes náuticos o el golf y estas afinidades sirven para despertar simpatías o antipatías a los demás, mayor o menor cohesión entre sus integrantes.

En la empresa multifamiliar lo que de ella se obtiene ayuda a su cohesión. Cuanto más dividendo y resto de intangibles saca el familiar (armonía, apoyo, amistad, unión, renombre, identidad, imagen social), más predisposición hay a hacer actividades por la empresa, aunque también es cierto que algunos grupos permanecen cohesionados en situaciones de fracaso.

Los líderes del grupo contribuyen a que la cohesión del grupo sea mayor si en su personalidad hay entusiasmo, cordialidad y diversión y disfrute con lo que se hace (la risa cohesionan²⁰⁷).

²⁰⁷ En situaciones de máxima tensión como es una operación quirúrgica algunos doctores comparten chistes. En una empresa familiar, me hicieron notar que su anterior jefe, recientemente jubilado, había sido reemplazado por un miembro familiar con el que no se reían tanto y el comentario salió a los cinco minutos de entrevista.

7.4.- Cultura empresarial y proceso grupal o de formación de grupos

Las empresas multifamiliares poseen un sustrato cultural diferente en cada una de las familias integrantes, y la aportación de dichos valores a la cultura empresarial admite grados de intensidad. Si la plurifamiliar está formada por dos familias y ambas consideran un valor honorable la austeridad, pues es extraño que las dos lo comprendan con el mismo nivel de intensidad, puede ocurrir que una de ellas lo interprete de un modo más flexible.

Cuando cada familiar entiende a qué grupo de los siete pertenece en el modelo de los tres círculos, cada persona reconoce que dicha pertenencia hace que actúe, piense o sea propenso a un crear un tipo determinado de conflicto. Se acaban de entender muchas posturas, por identificación con el estereotipo. Es especialmente útil hacer esta gimnasia cuando la empresa está en tercera generación y la relación entre primos no es muy sentida ni considerada prioritaria la armonía familiar tampoco.

Tras la fundación del grupo, su funcionamiento conlleva el proceso de formación, de actuación y el de metamorfosis. Al ser formado el grupo, comienza una red de relaciones entre ellos para fijar los objetivos del mismo y los recursos disponibles contribuyendo a definir la identidad social del mismo. A medida que empiezan sus actividades, los miembros del grupo coordinan, controlan y modifican sus relaciones para ir aprendiendo de sus propias experiencias e irse adaptando a los cambios del entorno. Así nacen el consejo, la fundación y la oficina familiar.

La existencia del grupo se justifica por el logro de su misión, cuando esto ocurre sus miembros se deberían sentir satisfechos. La empresa como grupo, en el que aparecen equipos de dirección, círculos de calidad y/o departamentos está suscitando el interés de investigadores del campo de la psicología social²⁰⁸.

La incorporación a la empresa es distinta por el hecho de ser un negocio familiar, entendido como proceso grupal. La incidencia del tiempo en que se realiza la incorporación tiene su peso específico porque en la empresa hay distintos ciclos. Si se hace en el momento de constitución es más fácil y es menor el nivel de exigencia requerido que si tiene lugar en la primera transición cuando se puede cuestionar qué perfil se desea para una vacante porque la empresa ya está estructurada y no admite prácticas que pueden dar ventaja a la competencia (puestos redundantes, nepotismo).

También cobra importancia la equiparación de las familias en el número de ingresos de familiares. Las familias de la empresa multifamiliar pueden pactar un mismo número ingresos por cada familia, plateándose un problema si una no tiene descendencia o si no desea formar parte por sentir otra vocación distinta.

Cuando la incorporación a una empresa se hace en el momento de su fundación, en la empresa no familiar no hay cultura de empresa ninguna y todos la intentan crear a la media de sus necesidades. Pero en la empresa familiar, desde el primer día de funcionamiento ya hay un sustrato cultural de los valores de la familia que está detrás como propietaria y en primera línea gestionando.

²⁰⁸ En la Facultad del Psicología de la Universidad de Barcelona el grupo de trabajo de la Dra. Pilar González estudia el poder en los grupos

Si la familia no es muy amplia, los valores principales y más influyentes son los del fundador que está en la posición de la triple coincidencia en el modelo de los tres círculos.

Asimismo, las empresas familiares seleccionan persiguiendo unas capacidades profesionales pero también buscan en los candidatos un cierto grado de substitución de sus propios valores familiares por el de los valores de la familia fundadora o les inquieta conocer qué grado de complementariedad constructiva hay en los respectivos valores.

En los momentos iniciales, el sello del fundador está en cualquier selección, con el paso del tiempo también sus colaboradores ayudan en la socialización de los empleados nuevos y cuando es la propia cantera la que por promoción interna accede a los puestos, hay certeza en que se ha empapado en los valores de la empresa.

El que los trabajadores se identifique con la cultura de la empresa, hace que esta se afiance y fortalezca.

7.5.- Liderazgo en la empresa familiar

Los conceptos de liderazgo en la empresa familiar, y en concreto el aspecto de la valía de la persona que está al frente del negocio en una línea directiva acostumbran a ser tratados en discusiones que pueden llegar a ser subidas de tono, porque comentarios del tipo “tu hijo no vale”, ni son agradables de oír ni fáciles de olvidar. En las multifamiliares se vive la competición de las valías de los hijos y puesto que no se han educado ni criado de la misma manera ni con los mismos padres, puede darse que sean incompatibles trabajando en equipo.

La selección del líder en una empresa familiar es tan peculiar porque la misma naturaleza de dicha organización es especial. El Dr. Casado presenta sus generalidades comparándola con una pequeña nación. Algunas de sus particularidades propias son:

- El gestor familiar suele aniquilar las funciones del Consejo de Administración dejando la administración de la empresa familia sin contraste ni contrapoder.
- En el tema mencionado, el Chief Executive Officer de la empresa familiar permanece seis veces más que en una empresa no familiar. Se produce un fenómeno de perpetuación en el puesto.
- El orden natural de la jerarquía familiar no suele coincidir con el orden jerárquico que demandaría la empresa familiar atendiendo a las habilidades y capacidades de sus miembros. Y si el verdadero líder es el benjamín, y cuando pide entrar, ya está el hermano mayor en un puesto de responsabilidad hace años. Mal solución suele tener este conflicto: se le monta una empresa al hijo menor, se incorpora el menor al frente y/o se pacto una salida con el mayor, que se vaya a la empresa o se la ponga en una filial de menos importancia. Si el negocio es lo primero, sólo los familiares buenos trabajarán dentro de la empresa familiar. Si se prima la familia, se aceptan todos los candidatos –por igual- como *las hermanitas de la caridad y ordeñamos la vaca* hasta que dé de sí.
- En definitiva, las decisiones sobre valía y aptitud de sus miembros encienden en la propiedad y en la familia sentimientos personales de incomprensión que raramente se superan.

La experiencia del curso de Tavistock se parece a una empresa multifamiliar por grupos creados en entornos, secuencias y con propósitos distintos para demostrar el talante propio ante los que ejercen el liderazgo, en qué situaciones nos se sienten tentados cada uno a “agarrar las riendas” del liderazgo frente a los demás y cómo se adquieren los niveles más o menos plenipotenciarios de representación ante superiores autoridades, tales como el consejo o los presidentes.²⁰⁹

El proceso de la transmisión de las creencias y valores de la compañía realizado de forma exitosa contribuye a garantizar su continuidad. Los consultores e investigadores que enfocan la empresa familiar desde la psicología saben que es muy importante la presencia de la misión, del “sueño compartido” que aglutina las aspiraciones de todas las generaciones implicadas: antecesores y jóvenes como si de un generador de entusiasmo, entrega y dedicación se tratara (Lansberg²¹⁰).

El líder o líderes tienen que ser capaces de contagiar esta visión, explicarla claramente, involucrar a sus empleados para intentar que la totalidad de la empresa crea en dicho sueño y sea compartido por todos.

La entidad del sueño, y la energía positiva que despierta cada vez es menor si no se hace algo por mantener vivo el vínculo emocional con el legado de la empresa familiar. Las de la tercera generación y siguientes tienen a unos propietarios más dispersos y minoritarios, a no ser que se haya realizado una poda, y por eso el sueño es algo más difuso puesto que ha perdido gran parte de su capacidad de convocatoria emocional al haber fallecido quien lo creó. Puede incluso darse el caso que el sueño ya se haya logrado y las generaciones tengan que diseñar uno nuevo si desean seguir siendo empresas familiares.

Gersick²¹¹ ha analizado qué tipo de conflictos viven los familiares de segunda y tercera generación cuyos patrimonios no son tan solventes como los de la primera generación y para mantener vivo el sueño del fundador dotan a la fundación para que realice misiones filantrópicas y la generación actual no termina de ver ni el sentido del proyecto pero tampoco se deciden a cambiarlo por el prejuicio de estar traicionando la voluntad de alguien tan venerado como el fundador.

7.6.- Los colaboradores no familiares en la empresa familiar

La profesionalización es una gran responsabilidad pues en algunas empresas se precisa captar directivos no familiares, los mejores que estén disponibles. Cuando la incorporación es exitosa, los roles que ocupan son muy variados y trascendentes: apoyo del fundador y/o a la familia, negociar con la familia las decisiones empresariales, ayuda incorporación de la nueva generación, trabajar con la 2ª generación “bisagra”, mediador en la resolución de conflictos y héroe oculto (Gallo²¹²). Pero cuando la elección no es tan acertada, el profesor John Davis, presidente del Owner Manager

²⁰⁹ Hago esta explicación, pues en los casos se encuentra uno el fenómeno de la transferencia y es muy práctico haber realizado el curso Tavistock para saber interpretar y poner en tela de juicio los elementos de influencia del miembro familiar líder del grupo.

²¹⁰ LANSBERG, I.: “*Los sucesores en la empresa familiar. Cómo planificar la continuidad*”. Granica, 2000. Barcelona, pág. 22.

²¹¹ Presentación en el FFI del Dallas, octubre de 2002.

²¹² GALLO, M.A: Documento de trabajo del IESE,194. 2003.

Business Institute de Santa Bárbara California nos previene y concluye que hay unos estereotipos en cuatro categorías:

Cuadro 7.1
Arquetipos de los directivos no familiares

	Competente	No competente
Leal	“Superstar”	Family Retainer Dependiente de la minuta de la familia
No leal	Egoísta	Parásito

Fuente: John Davis

El conjunto de empleados no familiares que lleva tiempo en la empresa participando de sus valores, también tiene su función en el momento de facilitar la integración de los nuevos trabajadores que se incorporan y no son familiares. El ritmo y tendencias que caracterizan esta socialización dependen de la filosofía de acogida. La creencia más común es que las empresas familiares son más humanas de modo que todo su personal intenta volcarse en la buena acogida de los nuevos, por comparación con la no familiar donde los inicios pueden ser más tensos.

En una empresa familiar de Lliça de Munt, un recién empleado sufrió el rechazo del sindicato de trabajadores que eran todos del mismo pueblo y familiares, y constituían una fuerza de facto al ser una familia de empleados trabajando en empresa familiar productora de sillas. Consideraban que antes que entrar una nueva empleada desconocida tenían que haber readmitido alguno de los habían salido en la última reestructuración de la plantilla. El conflicto se solución de modo fortuito, porque el azar hizo que la nueva pudiera demostrar sus valores de buena persona.

Las familias se reúnen con los trabajadores externos en eventos legales, lúdicos y les gusta confraternizar para conocer qué valores aportan. En el caso de la empresa longeva, cada junta de accionistas que realiza se dedica una exposición de su biografía, de sus aportaciones y un brindis de todas las familias a un ejecutivo importante en la historia de la empresa familiar y otro a un ejecutivo que haya sido recién incorporado. Estos detalles intangibles, junto con las relaciones de amistad, la preocupación por su carrera profesional y la imagen de empresa hacen que el empleado de fuera se sienta *como parte de la familia empresaria*.

A continuación, se exponen dos testimonios de ejecutivos no familiares. Francisco Fernández Payán, ex director de Gallina Blanca manifestó ²¹³ *“que ese sentirse como de la familia Carulla te atrapa tanto que se podría decir que es parte de la inteligencia emocional del grupo Agrolimen”*.

Javier Cano de la empresa Corporación Puig Perfumes comenta que él ha sido *un engranaje entre los valores de la segunda y tercera generación*. Su edad, intermedia entre los seniors como es Mariano, Antonio o Enrique y la de los juniors como Marc, Sara hace que haya vivido con la segunda generación unos veinte años y al formar parte de la “task force” (cuatro personas: tres de ellas hijos de la segunda) de la tercera

²¹³ Presentación en una conferencia en Canarias sobre la Profesionalización y la Inteligencia Emocional en las Empresas Familiares, enero 2002

generación puede aportar la visión de la anterior generación y entre la generación más joven tiene el peso de la madurez, de la tradición desde un punto de vista más renovado.

¿Qué ocurre cuando la nueva persona no se adapta a la cultura de la empresa familiar? Sucede que aumenta la rotación del personal y el grado de desmotivación. Acostumbra a pasar que al no tener ningún modelo, símbolo o creencia en común, la persona comienza a sentirse mal, solicita destinos en filiales donde la cultura empresarial sea menos intensa y, al final acaba yéndose. Si dicho ejecutivo es clave, intentarán ser flexibles y harán lo posible por adaptar la cultura familiar a sus requisitos para evitar que se vaya a la competencia. Lo matriculará a cursos sobre la empresa familiar, le pondrán a un subordinado colaborador “muy culturizado” en su equipo de trabajo para que vaya conociendo la idiosincrasia de la familia empresaria y sus valores.

La empresa demuestra su calidad cuando sabe pactar la salida de un ejecutivo, y lo hace negociando con dignidad, puesto que sabe que ambas partes han hecho lo posible para que se sintiera cómodo con la empresa familiar y aún así decide marcharse.

Los que han decidido que la mejor salida es dejar la empresa, se infiere que tampoco su rendimiento haya podido ser el máximo por no haber entroncado con los valores del tipo de empresa. Hay líderes familiares cuya memoria selectiva hace que conozcan a sus empleados por sus nombres, los miembros de su familia, los puestos que han desempeñado y de las primeras informaciones que logran memorizar es el día de incorporación²¹⁴.

Si los mejores ejecutivos abandonan por no congeniar con la cultura empresarial, el resto de empleados se empieza a cuestionar la validez de dicha cultura con esas bajas y se resiente su compromiso, la empresa tiene que actuar para relanzar el efecto multiplicador de sus valores o el que desaparezca es cuestión de días.

Muchos ejecutivos, que han estado trabajando en empresas familiares al dejarlas, crean la suya propia empresa familiar con el sustrato cultural aprendido de sus experiencias.

7.7.- Los grupos focales

En el caso de la familia longeva se realizó una práctica de grupo focal con todos los accionistas que quisieron asistir; otra con los jóvenes y otra con el grupo de protocolo.

Korman define un grupo focal como: *"una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación"*²¹⁵.

²¹⁴ Testimonio de Joaquim Molins de Cementos Molins. En la película de Spotwoods el fundador se sorprende cuando un empleado deja la empresa a los quince días porque el resto de la plantilla lleva toda la vida con él. En ese momento, los empresarios que están viendo las imágenes se ríen y confirman que suele pasar.

²¹⁵ Departamento de sociología de la Universidad de Medellín, explicación técnica de esta herramienta de estudio social.

La temática investigada era la empresa familiar y el nivel de comprensión de lo que supone ser propietario de la misma en el proceso sucesorio.

Robert Merton, en su artículo "La entrevista focalizada" define los parámetros para el desarrollo de grupos focales: "Hay que asegurar que los participantes tengan una experiencia específica u opinión sobre la temática o hecho de investigación; requiere de una guía de funcionamiento que reúna los principales tópicos a desarrollar – hipótesis o caracterizaciones - y que la experiencia subjetiva de los participantes sea explorada con relación a las hipótesis investigativas".

Todos los participantes tenían opinión de los conatos de sucesión realizados, de los estudios y asesoramientos hechos en el pasado y de las actitudes que desencadenaron. La petición de realización tenía su origen en la segunda generación.

Las entrevistas logradas mediante la estrategia de grupos focales tienen como propósito registrar cómo los participantes elaboran grupalmente su realidad y experiencia. Como todo acto comunicativo tiene siempre un contexto (cultural, social), que el investigador tiene que comprender.

En el curso de la misma se pueden presentar diversos tipos de comportamientos, por ejemplo salir a luz actitudes y sentimientos (afectos, desafectos, prejuicios, hostilidad, simpatías, etc.) entre los interlocutores, fenómenos de transferencia o de contratransferencia entre los mismos. Aunque prácticamente inevitable, bien manejada puede contribuir a conformar un clima favorable para lograr una mayor profundidad en la información

En esta empresa familiar hay un grupo de disidentes que se ha ido engrosando. Sus opiniones tienen un impacto en todos los accionistas.

El principal propósito de la técnica de grupos focales en la investigación social es lograr una información asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que no serían posibles de obtener, con suficiente profundidad, mediante otras técnicas tradicionales tales como por ejemplo la observación, la entrevista personal o la encuesta social. Estas actitudes pueden ser parcialmente independientes de un grupo o su contexto social, sin embargo se revelaban por medio de una interacción colectiva del grupo focal. La entrevista personal da un mayor control sobre el informante

El principal valuarte de la cultura familiar que nos interesa es el relativo al logro del consenso y el referido a la elección del sucesor.

Indirectamente, se descubren valores relativos a la comunicación.

Comparado con la técnica tradicional de la observación científica, un grupo focal permite al investigador obtener una información específica y colectiva en un corto período de tiempo. La observación tiende a depender más del desarrollo de los acontecimientos, en cambio en el grupo focal el investigador genera una dinámica a partir de las preguntas no naturales sino organizadas.

La principal ventaja de la investigación a través de los grupos focales es la de obtener una descripción global de los conocimientos, actitudes y comportamientos sociales de un colectivo social y la forma en que cada individuo es influenciado por otro en una situación de grupo.

Otra ventaja es que permiten analizar y seleccionar la información de una manera tal que ayuda a los investigadores a encontrar cual es el asunto importante y cual no lo

es, cuál es el discurso real y cual el ideal. Como resultado, la brecha existente entre *lo que la gente dice y lo que hace* puede ser mejor entendida.

Son extremadamente útiles, en situaciones cuando los participantes están comprometidos en algo que ellos creen importante pero que las condiciones objetivas no permiten, lo que facilita proceso de conciliación, de intereses comunes y búsqueda de soluciones negociadas. Un ejemplo es el proceso de continuidad.

Los grupos focales son particularmente útiles para dirimir diferencias cuando existen fuertes discrepancias

Tradicionalmente, ha sido utilizada en estudios asociados con la medición de los niveles de satisfacción de usuarios de servicios.

Una desventaja es que es de difícil planificación en lo que respecta al manejo del tiempo en el desarrollo y el logro de acuerdos o conclusiones colectivas representativas.

Generalmente, las apreciaciones, opiniones y comportamientos sociales colectivos tienden a diferir de los individuales.

Otra desventaja notoria está asociada a tener un moderador sin capacidad de liderazgo y de comunicación para coordinar y moderar exitosamente.

Las consideraciones de tipo ético para el trabajo de los grupos focales son las mismas que para otras técnicas de investigación social. También se recomienda no presionar a los participantes a expresar obligadamente una opinión peligrosa para él.

La información que se produce al interior del grupo de trabajo como la que resulta del análisis de los resultados debe ser mantenida como confidencial.

La capacidad de cooperación de los integrantes de un grupo focal no dura más allá de una o dos horas. Al desarrollar las preguntas, se ha de tener presente que todos los grupos de discusión deben seguir la misma guía de discusión, que permitirá hacer comparaciones entre ellos.

En una empresa multifamiliar, también se ha de tener en cuenta que todos los accionistas sabían quiénes eran los que iban a ser entrevistados y quiénes no, porque a todos no se podía ni tampoco era interesante. En la primera reunión las intervenciones eran más influidas por la presencia de consultores, pasados unos minutos, actuaron casi como si hubieran estado solos. No del todo, pues los temas más polémicos se aplazaron para la siguiente reunión del comité de protocolo.

En las entrevistas individuales, la logística relativa al orden era importante habida cuenta que se telefoneaban entre ellos para comentarse las preguntas. La confidencialidad se puede entender de una manera unidireccional. Ellos son libres de hacer lo que quieran aunque se les ha pedido que se atengan a unas reglas.

7.7.1.- Aspectos funcionales de los grupos focales

La secuencia y el tono de las preguntas son tan significativos como las preguntas mismas. Deben ser concretas y también estimulantes, las preguntas que se plantearán en el grupo focal deben ser ampliables y en lo posible hay que llevar la discusión de lo más general a lo específico, de lo más fácil a lo más difícil, y de lo positivo a lo negativo.

Antes de usar las preguntas en una sesión real del grupo focal, se realizó una prueba piloto para averiguar si todos entienden de igual forma la pregunta.

Según los públicos, la complejidad del tema y objetivos del estudio reunió previamente a los participantes un resumen introductorio sobre lo que se va a tratar en la reunión de trabajo.

Además había una mezcla de edades muy dispar en la primera reunión con todos los accionistas.

Con respecto al lugar de reunión se recomiendan sitios o lugares "neutrales" que no sean asociados con los promotores ni con los sujetos del conflicto o con la situación problema de discusión, espacios institucionales incluso, en el salón de reunión los participantes, en lo posible, rodeen al moderador (configuración en U) e insistir en la accesibilidad al salón (incapacitados, mayores, la seguridad, facilidad de transporte, el estacionamiento, etc.).

La reunión de la familia longeva tuvo lugar en un hotel de Barcelona.

Función de Moderación

1. El moderador debe ser una persona con el suficiente conocimiento del tema y experiencia en el manejo de grupos, de tal manera, que pueda conducir la discusión hacia los objetivos preestablecidos.
2. Si es posible conseguir un moderador con conocimiento y experiencia en el tema se le sugiere tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Mantener el control de la discusión –que no se atrasen ni se adelanten los participantes

Tratar de mantener la discusión en un tono informal rol muy simpático y franco, incentivando a los participantes que digan lo que les viene a la cabeza. Para animar cuenta sus propias experiencias.

El moderador es un conductor que tiene el objetivo principal de lograr una información fiable y válida.

La duración de los talleres: se recomienda que no superen los 120 minutos.

Ser neutral manteniendo la profesionalidad

No permitir que el moderador sea interrogado ni durante la reunión ni en posteriores llamadas telefónicas. Recuerde que el principal objetivo de la sesión de trabajo es reunir información sobre qué y cuanto sabe el grupo sobre la familia que pueda ser de interés de cara a la sucesión.

El papel del moderador no es el de informar o convencer al grupo sobre tal o cual situación su papel es el conductor de un grupo de discusión. La familia longeva hubo mucha reticencia para que no dijera consejos de estrategia ni administración de empresas.

La Dinámica Funcional

1. La apertura: es el tiempo para que el moderador dé la bienvenida al grupo, de introducir el tema y sus objetivos y explicitar el papel del grupo focal, de explicar qué es un grupo focal y cómo funcionará.

Defina cual es el objeto y objetivo de la reunión. Trate que los participantes se sientan importantes y cómodos con la temática. Asegúrese que cada participante sea visible, escuche y sea escuchado.

2. La segunda etapa, planteará (a través de alguna estrategia preestablecida y probada) las temáticas, las "preguntas" que son el objeto del estudio. Se trata de evitar las respuestas ambiguas, las socialmente aceptables o las "muy abiertas" para mantener un cuidadoso control sobre el tiempo.

3. La sección de cierre: debe incluir unas conclusiones finales y la parte formal del agradecimiento insistiendo en la importancia de su participación y en la forma cómo los datos serán utilizados.

Interpretación de los acuerdos y el informe final.

1. Resumir inmediatamente la discusión y acuerdos de la reunión. Es más fácil reconstruirla.
2. Transcribir las notas de la sesión, la atmósfera de la reunión y lo tratado.
3. Analice las intervenciones: comience por leer todos los resúmenes, analice las actitudes, comentarios sorprendentes, conceptos o vocablos que generaron algunas reacciones positivas o negativas

La redacción del informe final.

Este documento debe incluir los siguientes aspectos

1. Planteamientos del problema, antecedentes y objetivos.
2. Ficha técnica: temática, objetivos, moderador, participantes – características del grupo, criterios de selección- guía de temáticas – preguntas.
3. Conclusiones y recomendaciones. Se sugiere presentar los hallazgos como respuestas a la hipótesis-preguntas llevadas a la sesión de trabajo.

Traducir los acuerdos en acción

La mayor y más recurrente crítica que se hace al uso de los grupos focales se expresa en dos áreas: Por un lado, se insiste que se olvida la premisa que la comunidad o grupo participante debe participar de la retroalimentación de los resultados obtenidos. Y, segundo, la incapacidad de aplicar los resultados a los objetivos por los cuales originalmente fueron convocados.

Al respecto, caben algunas sugerencias operativas:

Programar una reunión para revisar los resultados y discutir sus implicaciones.

Contextualizar la información lograda a partir de los objetivos.

Resaltar los temas, sucesos y preguntas principales que afloraron en la discusión al interior del grupo focal.

Si la información es demasiada y compleja, se hace necesario definir unos criterios de prioridad y clasificación.

Conclusiones

Hay que recordar que uno de los mayores beneficios de la estrategia de grupos focales es el hecho de la participación y compromiso de las personas en la problemática en estudio. Esta relación deberá ser permanente desde el momento que fue establecida; informarles desde el planteamiento del problema, la ficha técnica del estudio y mantenerlos informados sobre los procesos y resultados obtenidos y si es el caso, el uso que se le dará a la información obtenida.

En la práctica los grupos focales pueden ser difíciles de organizar. Puede motivar a cierto tipo de personas para participar, por ejemplo aquellos que tienen un gran espíritu de colaboración pero no tienen mucho conocimiento o práctica sobre el tema o aquellos que tienen problemas de comunicación o limitaciones o los que participan per se. (Los llamados líderes históricos o profesionales).

El número recomendado de personas por grupo puede variar entre seis y doce personas. El número de sesiones de trabajo de grupo puede variar de acuerdo a la temática, los objetivos del estudio o las circunstancias.

Como estrategia de recolección de información, los grupos focales permiten "sistematizar" una información acerca de unos conocimientos, unas actitudes y unas prácticas sociales que difícilmente serían obtenidas a través de otras técnicas tradicionales.

En síntesis, se han mostrado las principales características de la técnica de grupos focales poniendo particular atención en los beneficios de la interacción social y en la dinámica de grupos, como procesos de recolección de información primaria. Utilizada en forma combinada o complementaria con la técnica de la encuesta social la han clasificado de gran utilidad. Sin lugar a dudas, pueden convertirse en una valiosa herramienta para el tratamiento de problemáticas en ciertos ambientes sociales ya que otras metodologías de investigación no permitirían un mayor acercamiento a la expresión de conocimientos, actitudes y comportamientos sociales.

Fuente: Departamento sociología Universidad de Medellín.

7.8.- Responsabilidad social corporativa en las empresas familiares

En el tema de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), hay gobiernos que hace tiempo que se han venido concienciando, así Dinamarca hizo una campaña ministerial en 1994 y posteriormente, asumió la creación del Copenhague Centre en 1998, o bien el nuevo ministro de RSC que tiene Reino Unido desde marzo 2000.

En España, existe un inicio de concienciación con asociaciones como Forética, Foro de Reputación Corporativa, Club de Excelencia en Sostenibilidad, dedicadas a este tema. Algunas empresas han suscrito las normas SA8000 y GRI, y existen unos códigos de buen gobierno para las empresas en que también se contempla este aspecto (Olivencia y Aldama). Comunidades como Aragón, han otorgado ayudas pero falta por establecer cómo se quiere inducir, si de manera voluntaria o de forma intervencionista.

La realidad de la empresa familiar se identifica con la concienciación y un nuevo modelo de gestión que supone poder demostrar tener una responsabilidad social corporativa. Teniendo en cuenta las razones que se exponen a continuación.

La empresa familiar, por definición persigue la búsqueda de la continuidad, se caracteriza por tener una orientación estratégica a largo plazo, por lo que se la relaciona con el sentido de lograr la sostenibilidad en su gestión, con la creación de valor para un grupo extenso de intereses y con el hecho de mantener unas relaciones favorables de compensación con todos los stakeholders.

La empresa familiar busca ser dirigida para que perdure, de modo que se legitima por sus prácticas de buen gobierno (Alden Lank y Fred Neubauer).

En el libro sobre planificación estratégica de Ward y Carlock, (explicación en el capítulo de órganos de gobierno) se expone un modelo de gestión en las empresas familiares que fomentan la participación del accionista, la de los consejeros, la prudencia en la asunción de riesgos, el buen nombre familiar que redunde en tener una sensibilidad especial por los valores de la comunidad y en la reputación corporativa.

La preocupación por la reputación de la familia, accionistas, empleados, y por los valores unidos al nombre familiar que están asociados al producto fabricado, hacen que la empresa se preocupe por alcanzar la máxima calidad, lo cual redunde en un uso coherente de los recursos y eso ayuda a desarrollar la comunidad de su entorno, porque saben en qué condiciones se ha obtenido la producción y porque el producto responde a las expectativas de los clientes.

El documento del protocolo puede tener distintas partes donde se desglosa la Responsabilidad Social Corporativa en el capítulo de la propiedad, como son los proyectos de inversión socialmente responsables, a la formación de empleados, a las ayudas a empleados y familiares, a cuestiones de remuneración, al apartado de valores compartidos y cultura de la familia y la empresa, al grado de confianza y compromiso, en la selección de proveedores, en los objetivos de las fundaciones y en la información que fluye hacia los grupos de interés.

Aquellas empresas familiares que tienen planes de sucesión (26,60 % de 112 consultadas²¹⁶) aseguran tener una disposición formal por preparar a los descendientes, por abordar temas de remuneración y por diseñar la propiedad tras la sucesión, lo que permite tratar el tema remuneración de trabajadores familiares y no familiares de una forma equilibrada. La creación de valor de las empresas familiares no buscan favorecer únicamente a los propietarios, hay una preocupación “familiar” por las familias de los empleados.

En el diseño de la producción, se identifican con el entorno intentando seguir la política integrada de producto, en desarrollar las líneas de I+D+i y en el reciclado para disminuir o anular el impacto medioambiental.

En la elección de socios estratégicos o comerciales, al ser en su mayoría empresas familiares se mantiene la preocupación por la RSC.

Un aspecto en el que la RSC va a tener una importancia creciente es en la captación de buenos profesionales ya que cada vez se tienen más en cuenta en su decisión el aceptar la oferta de empresas, si éstas tienen un comportamiento socialmente responsable y son referentes en este aspecto.

A continuación se ha confeccionado un cuadro con los conceptos que engloban algún tipo de responsabilidad social corporativa en aras a tener una mayor claridad sobre aquellos aspectos en los que se puede ir actuando.

Cuadro 7.2.

Conceptos relacionados	
Sostenibilidad	Gestión empresarial orientada al largo plazo respetuosa con el medio ambiente y la sociedad
Stakeholder value	Creación de valor favorecedora de un amplio grupo de interés, stakeholder = empleados, accionistas, futuras generaciones de accionistas, clientes, socios comerciales o estratégicos, comunidades locales, administración pública, grupos de presión, medios de comunicación, ONG's proveedores.
Inversión socialmente responsable	El objetivo de la inversión son compañías no involucradas en sectores nocivos para la sociedad: tabaco, armas, nucleares...
Social accountability	Norma SA8000 del Council on Economic Priorities que acredita un respeto en las relaciones laborales: higiene, derechos sindicales, horario, remuneraciones, no trabajo infantil ni forzado....
Normas propuestas	ILO Tripartite Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work concerning Multinational Enterprises and Social Policy 1977/2000 de la OIT
	la OECD Guidelines for Multinational Enterprises
	Los nueve principios del pacto mundial United Nations Global Compact, 2000
	Ejemplo INDITEX
Business ethics	Organización o proyecto empresarial éticamente respetuoso
	AA1000 del Institute of Social and Ethical Accountability sobre el control de la gestión, de la presentación de información y del diálogo entre las partes.
Triple bottom line	Memoria anual sobre la contribución a la calidad del medio ambiente, a la riqueza y al capital social.

²¹⁶ Estudio realizado por Natalia Christiansen. Instituto de la Empresa Familiar, 2003.

	Informe GRI global reporting iniciativa promovida por la Coalition of Environmentally Responsible Economies y más tarde de United Nations Environment Programme que incluye empresas, ONG's, asesores, auditores, patronales...	Ejemplos: AGBAR; CESPAN; ENDESA; ERICSSON; IBERDROLA; LARCOVI; RENFE; TELEFONICA; TETRA PAK
Buen gobierno corporativo	Transparencia informativa de las conductas del consejo de Administración- Código Olivencia-Código Aldama	
Buen gobierno	Administración y rendición de cuentas a los legitimados de su viabilidad	
Reputación corporativa	Los stakeholders reconocen la buena gestión	

Fuente: Elaboración propia

Hasta ahora el fomento de la responsabilidad social ha quedado en manos de multinacionales.

Las empresas familiares, en general, todavía no han adoptado una actitud proactiva en este tema. Actualmente, se está dando la responsabilidad a un departamento como el de personal, o el de innovación o cualquier otro que no tiene tanta fuerza de aplicación de políticas empresariales como si fueran desarrolladas desde la dirección de la empresa.²¹⁷

Entre los datos aportados por la encuesta realizada a los socios del Instituto de la Empresa Familiar por Natalia Christiansen se aprecian que los criterios adoptados en las decisiones empresariales siguen las siguientes prioridades:

- Incrementar la riqueza de los accionistas, (26,2 %) y con diferencias en función de las generaciones (21,8 en la primera, frente a 29,4 en la segunda y 18 en la tercera y siguientes).
- Mantener la unidad y/o valores familiares, (22,8 %) que adquiere especial relevancia en la tercera generación con un 25,2 % siendo 21,9 en la primera y 20,2 en la segunda.
- Mantener los puestos de trabajo, (19,1 %) que decrece en importancia en las generaciones siguientes (la primera es 20,9, 17,9 en la segunda y 18,8 en las siguientes).
- Satisfacción de los clientes, (24,5 %) y según las generaciones 26 en la primera; 26,7 en la segunda y 20,9 en la tercera y siguientes.
- Desarrollo de la comunidad, (7,5 %), se aprecia que todavía es muy poco representativo el concepto de responsabilidad social, y varía poco entre generaciones (7,2 en la primera, 7,1 en la segunda y 7,6 en la tercera).
- La influencia de los distintos grupos de interés en el logro de los objetivos de la empresa varía según los grupos y sobre un promedio de cinco, el epígrafe de clientes tiene 4,1; empleados, 3,9; accionistas, 3,7; proveedores, 3,1, familia, 3; instituciones gubernamentales, 2, instituciones sociales, 1,8 y defensores del medio ambiente, 1,8.

²¹⁷ LITZ, Reginald A.: "A resource-based-view of the socially responsible firm: stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness." Journal of business ethics, vol. 15, no. 12, dec. 1996 p. 1355-1363

• El liderazgo en la empresa familiar considera que el grado satisfacción de sus empleados es elevado en un 78 %. El grado satisfacción de sus clientes cree que es elevado en un 93,1 % y opinan que el grado satisfacción de los resultados de la empresa en términos sociales es 91,38 %

Cuadro 7.2

Oportunidades y riesgos en la empresa familiar	
La empresa familiar: oportunidades	La empresa familiar: riesgos
<p><i>Presiones de la comunidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventajas de reputación: Presión ONG's y Grupos de Consumidores • Creación de la Etiqueta social. Ventaja comercial. • Publicidad favorable de los medios • Publicidad y lobby a través de asociaciones RSC 	<p><i>Presiones de la comunidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Presión mala imagen ONG's y Grupos de Consumidores • Sin la Etiqueta social • Presión mediática • Impuestos, tasas (contaminación...) • No acceso a ayudas
<p><i>Estrategia financiera</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asunción controlada de riesgos. • Prudencia de los propietarios • Inversión socialmente responsable • Banca ética • Ayudas públicas • Perspectiva a largo plazo • Auditorías de RSC 	<p><i>Estrategia financiera</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Menor acceso a fuentes externas. • Rechazo banca ética • Dificultad encontrar socios inversionistas
<p><i>Desarrollo corporativo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Triple contabilidad • Institución engarzada en la sociedad • Presión de las grandes empresas clientes sobre las pequeñas, por su formación y tutorías en RSC • Política de producto integrado, menores costes operativos. • Homologación a las normas internacionales • Preocupación por la calidad • Orientación al servicio al cliente • Mayor acceso a trabajadores esenciales 	<p><i>Desarrollo corporativo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Menor competitividad • Menos posibilidades de desarrollo futuro • Menor continuidad a largo plazo • Peor imagen de empresa y marca
<p><i>Responsabilidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El empresario sirve a la empresa, a sus socios y a los grupos de interés. • Incentivos colectivos, grupales y comunitarios. • Mejores relaciones entre patrón y trabajador. 	<p><i>Responsabilidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala reputación, de interesado, nepotismo... • Forzadas con sus trabajadores: menos confianza, motivación y dedicación. • Fuga de talentos y trabajadores clave.

Fuente: Elaboración propia

7.9.- Bibliografía

BIGNÉ, Enrique, CHUMPITAZ, Rubén; ANDREU, Luisa; SWAEN, Valerie: "Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural". *Universia Business Review-Actualidad Económica* Primer trimestre 2005

KITZINGER J.: "Introducing focus groups", *British Medical Journal* 311: 299-302. 1995

KITZINGER J.: "The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants", *Sociology of Health* 16(1): 103-21. 1994

KREUGER R.A.: *Focus groups: a practical guide for applied research*. London: Sage. 1988

MERTON R.K., KENDALL P.L.: "The focused Interview", *American Journal of Sociology* 51: 541-557. New York. 1946

MORGAN D.L.: *Focus groups as qualitative research*. Londres, 2ª edición, Sage. 1997

MORGAN D.L. y KREUGER R.A.: "When to use focus groups and why" en MORGAN D.L. (Ed.) *Successful Focus Groups*. London: Sage. 1993

STEWART D.W. y SHAMDASANI P.N.: *Focus groups: theory and practice*. London: Sage. 1992

WHITE G.E. y THOMSON A.N.: "Anonymized focus groups as a research tool for health professionals", *Qualitative Health Research* 5.(2): 256-61. New York University. New York. 1995

VIII PROSPECTIVA ACADEMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

8.1.- Tratamiento académico en USA y en Europa

Al considerar el tratamiento académico que están teniendo las empresas familiares, se pone en evidencia la distinción en el tratamiento de los casos por parte de la corriente americana y la europea. Distinta óptica que se repite en la configuración de los dos organismos internacionales que más reputación tienen, el Family Firm Institut (FFI) con sede en Boston (USA) y el Family Business Network (FBN) con sede en Lausanne (Suiza)

De hecho se puede elaborar un cuadro en donde se aprecian las diferencias de enfoque entre una y otra prospectiva.

Cuadro 8.1.

Enfoques académicos	
USA	EUROPA
<p>Enfoque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se fijan más en los temas de familia • Se centran en la psicología 	<p>Enfoque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se fijan más en los temas de empresa • Estudian la organización de empresa, la administración
<p>Años de Hegemonía</p> <p>60 Teoría de sistemas 70 Teorías de Bowen, Minuchin Psicología de Grupos Patologías Terapia familiar</p>	<p>Años de Hegemonía</p> <p>60 Teoría de Sistemas 70 Teoría de Estrategias, (Mitzberg, Koonz O'Donell, Simon) Teoría de la Agencia... 90 Networks 02 Redes y conglomerados</p>
<p>Grupos</p> <ul style="list-style-type: none"> • FFI • Canadá • Asociaciones sudamericanas (Guillermo Perkins, Santiago Doredo, Salo, Jorge Yuris, Bruce Brosman, Ibáñez) • Cátedras de Empresa Familiar • Fundaciones de empresarios americanos • Chapters del FFI • Editores de la Revista Family Business Review • Santa Bárbara 	<p>Grupos</p> <ul style="list-style-type: none"> • FBN • IEF – España • Asociaciones territoriales de la empresa familiar. • Cátedras de empresa familiar • Aidaf- Italia • ASU- Alemania • UQG- Reino Unido • FBN Sweden – Estocolmo • FBN Finland – Finlandia • INSEAD • GEEF Agrupación Europea de empresas familiares • Henokiens • IESE • BOCCONI • Cámara de Comercio • Patronales (Fomento de Trabajo en Cataluña, en Francia) • Editores Business Review

<p style="text-align: center;">Patrocinadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bancos • Consultores • Editoriales • Cátedras de universidad • Empresarios • Productores de vídeo e historias familiares • Gestores patrimoniales 	<p style="text-align: center;">Patrocinadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bancos • Consultores • Editoriales • Cátedras de universidad • Aseguradoras • Empresarios • Gestores patrimoniales • Oficinas Familiares
<p style="text-align: center;">Congresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasos economistas, expertos en administración de empresas, estadísticos. • Son grupos de trabajo con terapeutas, psicólogos • Programa adaptado a las peticiones • Presentaciones de un empresario que ha escrito un libro sobre sus emociones, experiencias. • Grupos de conferenciantes divididos por inquietudes, workshops. • Exposición breve y muchas preguntas a los asistentes sobre sus experiencias en las consultas • Entre las mesas de trabajo alguno asume el papel de un personaje del caso que se explica. • Invitan a un filósofo japonés, al nieto de Churchill, a un director de fundaciones • Se exponen conclusiones del grupo. 	<p style="text-align: center;">Congresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistentes economistas, profesores de universidad, empresarios, algunos de sus hijos más jóvenes • Invitan algún cargo político (administración europea Likeennen, administración gubernamental, J. Mayor, una gloria americana, Bush Sr.) • Exposiciones de empresarios con algún miembro familiar y en ocasiones algún empleado en mesas redonda de varias • Exposiciones del caso de un empresario eminente invitado con sus descendientes moderado por un académico. • Estudio de cambios en la organización, impacto de la sucesión en la empresa, trabajo con familiares y no familiares. • Conferencias magistrales largas • Programa preestablecido
<p style="text-align: center;">Diagramas señalados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Triangularización de conflictos • Emociones comunes • Roles asumidos • Traumas, conflictos, fobias, envidias, intrigas, coacciones. • Transferencias 	<p style="text-align: center;">Diagramas señalados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder de financiación • Activos Patrimoniales • Sentido del voto • Influencia en el voto • Accionistas que no trabajan en la EF • Accionistas “yes man” durmientes, ignorantes... • Modelos por género

<p style="text-align: center;">Poder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dialéctica del poder • Sistemas de poder • Asumir el poder • Compartir el poder • Pérdida del poder • Experiencias en el fracaso • Equipos de trabajo • Magia, atractivo del poder • Honores • Impacto social • Aristocracia del poder • Influencias, capital relacional 	<p style="text-align: center;">Mando, autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio de la autoridad • Manejo de la autoridad • Delegación • Responsabilidad • Nepotismo • Evaluación de desempeño • Necesidades/Vacantes reales/Incorporación • Necesidades/Creación de puestos • Títulos, capacitación • Mala imagen del fracaso • Importancia de la dimensión
<p style="text-align: center;">Autores</p> <p>Astrachan, Aronoff, Lansberg, Dunn, Gray, Desjardins, Gersick, Mendoza, Jaffe, Brown, Nager Ward.</p>	<p style="text-align: center;">Autores</p> <p>Leach, Randol, Blondel, Gallo, Lank, Neubauer, Schwass, Thomansen, Corbetta, Montemerlo...</p>
<p style="text-align: center;">Objetivos a largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concienciación • Revalorización grupo familiar • Valores cívicos • Valores éticos • Crecimiento de la persona • Investigación • Dilemas evolución • Sentimiento por el Cambio • Responsabilidad social corporativa 	<p style="text-align: center;">Objetivos a largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lobby político • Imagen de empresario • Psicología de la riqueza • Grupos de confianza empresarial • Fuerzo por número, los datos, la riqueza, el PIB • Cohesión europea • Alianzas estratégicas • Responsabilidad social corporativa • Globalización, internacionalización
<p style="text-align: center;">Universidades</p> <p>Cleveland, Loyola University, Harvard, Boston, Kellogg's, etc. (Son 110)</p>	<p style="text-align: center;">Universidades</p> <p>Con cátedra de empresa familiar de España (Alicante, Barcelona, Logroño, Jaén, Madrid, Oviedo, Santiago, Sevilla...son 23) Edimburgo, Instituto de Empresa, IESE, INSEAD, ESADE, Instituto Valenciano de Investigación EF, Helsinki, Ámsterdam, IMD Lausana.</p>

Fuente: Elaboración propia

El hecho de que aparezcan dos enfoques distintos hace pensar en si los problemas que aquejan las empresas familiares son también de distinta índole. Por cultura, un empresario europeo reconoce antes que tiene un problema en la empresa que uno en la familia, por el secretismo con los que se tratan los temas del seno de la familia (“los trapos sucios se lavan en casa”), parece que el que no es capaz de tener las cosas ordenadas dentro de la familia es menos persona o es que se da por supuesto que el nexo familiar es más fuerte y se supone que se nace aprendido para dar una buena respuesta a lo que la familia espera de uno. En los problemas de empresa intervienen

mayor número de factores con lo cuál es más fácil que alguno esté descontrolado. Y, aunque una persona se pueda responsabilizar de un aspecto que está fuera de control en la empresa, tiene más atenuantes, el resto de personas lo penalizan menos.

El empresario americano reconoce con mayor transparencia sus debilidades, defectos, inoperancias o defectos. En un vídeo de Samuel Johnson's confiesa con ánimo de que sirva de ejemplo para los demás que ha sido un alcohólico o que su padre lo educó creándole un gran complejo de mediocre. Son más melodramáticos, escoge como escenario emotivos sitios como el interior del panteón familiar, las ruinas de la primera filial en Brasil, etc.

Al empresario americano le conmueven las oportunidades de negocio, la realización como persona a través de un ideal de empresa, el hacerse a sí mismo, la ambición triunfalista y desproporcionada. Son manifestaciones del sueño americano. Por eso se permite volver y volver a intentarlo cuantas veces sean necesarias, es otro concepto de la mediocridad útil y del fracaso que sirve para conocernos, formarnos y aprender a reaccionar en la adversidad.

Al empresario europeo le conmueven el olfato para el mercado, la tenacidad, la racionalidad y la seguridad de riesgos basada en logros paulatinos, la ambición no se destina tanto a ONG ni fundaciones porque tiene un sentido menos compartido de su riqueza, en parte debido a que los Estados tiene mayor nivel de bienestar solidario. En consecuencia, es menos desproporcionado exhibiendo riqueza, se ciñe más los arquetipos de la imagen (reloj, traje, corbata). En público, es una persona que tiene muchos más temas tabú.

Las familias americanas están caracterizadas por muchos trozos de familias y buenas relaciones cordiales entre todos, fruto de tantas religiones o tantas separaciones. Relajados hábitos de las reuniones familiares, comidas o cenas informales, ausencia de comida dominical en casa de la abuela, pero magnitud de las citas de Acción de gracias o Navidad. Menos cohesión en el vestir etiquetado de la profesión. Rápidamente se quitan la máscara. Los psicólogos buscan la diferenciación, el motor interno de cada persona por su mejora de la autoestima. Importa mucho el sí mismo y la realización de dicha individualización.

Desean contar su caso, ser entrevistados, ser investigados, llegar al fondo de la verdad o de los motivos para que se aprenda de esas circunstancias o saber hacer.

En las familias europeas se preocupan más de la opinión de los demás, traumas añadidos, guardar las apariencias, tratar de ocultar los defectos de los descendientes y familiares hasta que es inevitable. Los contactos relacionales de los progenitores se utilizan más para la prosperidad de los hijos, en una cadena de favores entre conocidos. La edad de emancipación es más tardía y con menos experiencias sabáticas en la formación de la personalidad. Se manifiesta una mayor disciplina, en general. Los psicólogos sobreprotegen el éxito escolar, universitario, la integración social de acuerdo a la visión de los padres de dónde puede llegar. Se tiene menos interés al desarrollo individual.

A los empresarios les cuesta mucho escribir su historia, contar sus vivencias, compartir sus impresiones más profundas creen que no les puede interesar a los demás.

Consienten con la prensa cuando es inevitable porque ya no se pueden negar más y ayuda a la imagen de empresa. La cultura católica, la psicología de la riqueza de criar jóvenes ricos con valores de clase media podría ser una justificación, los miedos a secuestros también. “Lo mío es un traje a medida, no creo que le sirva a los demás porque las circunstancias han cambiado y es otra familia” es la respuesta típica para no mostrar el protocolo.

A modo de resumen, ambos enfoques se están aproximando, pero lo verdaderamente importante es que las escuelas de negocios, las universidades, los investigadores cada vez analizan de un modo más completo las particularidades de la empresa familiar (Litz, 1997²¹⁸).

8.2.- La investigación de la empresa familiar en España

Gracias a que existen organizaciones empresariales como el Instituto de la Empresa Familiar, ha mejorado. Son 106 socios, porque si se abriera a toda la empresa familiar, podría ser de millones de asociados²¹⁹.

Para paliar esta dimensión dedicada al tamaño grande, ha fomentado la creación de Asociaciones Regionales de la Empresa Familiar en 16 Comunidades Autónomas. También ha auspiciado la investigación desarrollando las cátedras privadas de 23 en sedes de universidades públicas de derecho, de psicología y más numerosas de economía.

Existe departamento de empresa familiar en las escuelas de negocios como IESE, EAE y ESADE. La primera es muy activa en la publicación y en la formación de una conciencia de empresario familiar.²²⁰ La última ha diseñado un método de autodiagnóstico. En el IESE, una línea de investigación es la relativa a la fusión de empresas, algunas de las cuáles son familiares.

Estas instituciones nacionales están destacadamente relacionadas en agrupaciones europeas y mundiales como son el Groupe Europeen d' Entreprise Familiale GEEF y en los foros académico-empresariales como el Family Business Network y el Family Firm Institute.

El número de tesis sobre empresa familiar va en aumento: Katuska Cabrera, 1998; Elena Ribo, Alfonso Chiner, María José Pérez, Manuel Clavero, Ercilia García, 2001, S. Tomaselli, 1998, D. Pistruit, 2004 y Alberto Gimeno, 2005.

²¹⁸ LITZ, Reginald A. "The family firm's exclusion from business school research: explaining the void, addressing the opportunity" *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 21, no. 3, spring 1997 p. 55-72

²¹⁹ Esto ha sido criticado con poca justificación porque uno de los logros importantes para la empresa familiar española, como puede ser la exención del 95 % del Impuesto del Patrimonio, no ha afectado a casi ningún socio. Las grandes empresas que formaban parte del Instituto habían encontrado, con sus equipos jurídicos y fiscales, fórmulas de estrangulación del patrimonio absolutamente legales y, prácticamente, no les grababa. En cambio, sí que ha afectado al millón y medio de pequeños y medianos empresarios familiares.

²²⁰ La cátedra de la Universidad de Navarra investiga bajo la tutela del profesor Miguel Ángel Gallo. La de ESADE la dirige Adolfo Vilanova. Ambos dicen tener la primera cátedra de España

Aumenta de manera asombrosa el número de libros y publicaciones que versan sobre la empresa familiar: coleccionables de la prensa de fácil comprensión a libros muy técnicos sobre aspectos jurídicos. Las editoriales más comunes son: sobre terapia familiar, Paidós; sobre los textos más leídos de gestión y órganos de gobierno, Deusto-Biblioteca Planeta de la Empresa Familiar, PricewaterhouseCoopers, sobre cuestiones básicas de continuidad, Gestión 2000, Cinco días, Cuatrecasas y la Generalitat han publicado sus colecciones sobre generalidades de la empresa familiar y sobre el buen gobierno.

**IX. PLASMACIÓN DE LA REGULACIÓN DEL MARCO
RELACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES:
PROTOCOLOS**

9.1.- El Protocolo Familiar

¿Por qué una empresa familiar funcionaría sin reglas, si los países, las empresas, todo funciona con normas? En las empresas familiares, también hay que crear unas reglas, una serie de criterios de comportamiento, y éstas han de ser puestas al día periódicamente.

Previamente al inicio del proceso de crear un consenso sobre las normas de conducta familiares, es necesario hacer, un examen de conciencia para saber si se quiere seguir siendo empresa familiar.

Todo acuerdo de voluntades libre y sin trabas debería ser consensuado, asumido y ejecutado. Pero los protocolos no son un fin en si mismos, sino que son una herramienta para mejorar el proceso de comunicación y dejar bien negociados ciertas formalidades que en el futuro podrían ser conatos de graves conflictos.

El peso específico de los acuerdos y contratos tomados en una empresa familiar varía geográficamente, hay culturas donde la palabra dada –y escrita- tiene más peso que en otros, o nos podemos encontrar empresas multifamiliares donde una de las partes está más dispuesta a saltarse los acuerdos que la otra. El ser ladino, o confiado, el ser íntegro con los principios o ser más veleta puede ser una educación más a recibir por los miembros familiares.

El protocolo trata de evitar disputas sobre los planes de futuro, porque hay familias que no han aprendido a resolver los conflictos: los plantean, los ocultan, los aparcan, pero nadie es capaz de afrontarlos con amplitud de miras en todas sus consecuencias y ver “esa parte emocional” que contiene el contrato entre los miembros familiares.

Tiene mucha importancia la fuerza moral de los acuerdos en los apoyos a la aplicación práctica de los temas tratados en el protocolo familiar. El criterio adoptado en el protocolo representa a un buen número de miembros de la familia

La necesidad de tener un protocolo existe en muchas empresas, aunque el que lo tengan realmente es cuestión de voluntad de compromiso de tiempo y de encontrar la manera de cómo y con quién crearlo.

Tenemos el ejemplo de dos empresarios, Pedro Ferrer, Consejero Delegado de Ferrer S.A. y Antonio Pérez, Presidente de Dulces y Conservas Helios que consideran importante preparar a los miembros familiares para que progresivamente vayan teniendo más responsabilidad y evitar una incorporación que fuese de golpe, planteando el futuro con tiempo y definiendo las reglas.

En este proceso de formación del familiar, Mauricio González-Gordon, director general de González-Byass considera básico pasar por las áreas clave de la compañía y hacerlo compatible con la conveniencia de tener responsabilidades definidas y concretas.

Se recomienda su formalización como acuerdo para que delimite el marco de desarrollo y las reglas de actuación y relaciones entre la propia empresa familiar y su

propiedad, sin que ello suponga interferir en la gestión de la empresa y su comunicación con terceros.

El protocolo familiar debe entenderse como el resultado de una tarea en la que participan tanto la familia como la empresa y la propiedad, que tiene componentes jurídicos, económicos y empresariales, y que fruto del cual se obtiene un documento “a medida” para una determinada empresa y familia.

Por tanto, para una empresa familiar el protocolo no es un punto de llegada sino un comienzo. Su objetivo consiste en sentar las bases para que la familia aborde y regule los temas empresariales de una forma más ordenada, profesional y objetiva. La constancia del “coaching” familiar es imprescindible para asegurar la continuidad de este tipo de empresas merced a la convivencia y concordia familiar. El éxito de la empresa familiar pasa por saber mantener la armonía y cohesión familiar y, al mismo tiempo, gestionarla con la mayor independencia y la menor interferencia familiar posible.

La necesidad del protocolo está ligada a lo que la literatura recomienda cuando prescribe que hay que sustituir paulatinamente *la sociedad familiar paternalista* por *la sociedad familiar profesional*, tiene un gran sentido su formalización. El establecer las reglas de juego adaptadas a la familia y que sean colectivamente aceptadas se basa en la unanimidad. El consenso es fundamental a la hora de implantar reglas que de una forma o de otra limitan el poder de disponer y de gestionar partes importantes del activo familiar.

El protocolo es un instrumento que tiene poco sentido si no es aceptado por la familia, si no es *inteligente*, y sobre todo, si no está *vivo*. Si el protocolo es un elemento que se firma y se guarda en un cajón, se habrá perdido el coste del consultor o abogado que propone esa maravillosa idea. El protocolo sólo sirve si se lee habitualmente, con carácter recurrente anualmente, y si la familia es capaz de actualizarlo cada cierto tiempo atendiendo a las circunstancias de la familia, el entorno y la empresa.

En ese sentido, los Puig tienen un protocolo abierto, no contractual, el cual se lee anualmente en el Consejo de Familia, se pregunta cuáles son las adaptaciones que requeriría hacer el presente año para que responda a lo que se pretende (organizar las relaciones familia-empresa), se escuchan las sugerencias, se estudian, y en su caso se proponen las modificaciones. Así, año tras año.

Si, por el contrario, es como una norma *estatutaria* que se firma, se guarda, y cuando hay un problema, se echa mano. Ese día que se necesita, no sirve. El protocolo auténtico deben tenerlo los familiares en la cabeza. Entre las situaciones que dan contenido al documento están: el saber cuándo y cómo pueden los hijos entrar, qué significa votar negativamente a una determinada propuesta, qué ocurre ante una propuesta de salir a bolsa, qué se decide ante una oferta muy tentadora de una multinacional que quiere comprar una participación por una enorme suma. Los familiares han de saber cómo reaccionar: tener presente qué ocurre si mañana muere el familiar que está llevando la compañía, si el primer directivo coge una atrofia mental y no sirve para dirigir nada, cómo se van a hacer los testamentos, cómo voy a asegurar que los hijos de un hermano no se entrometan en el negocio y lo destruyan fruto de desarmonías y peleas.

El documento sólo es una guía que nos recuerda que eso está ahí, de la misma manera que no funciona una constitución por el simple hecho de que esté escrita.

Objetivos del protocolo

- Descubrir la utilidad del protocolo como foro de comunicación de la familia
- Armonizar los temas de empresa y de familia
- Aprender a ser el consultor en casa e intentar abordar el proceso sin ningún externo. En el caso de que se necesite ayuda externa, fijar un criterio de elección claro.

Definición del protocolo

En general, es un acuerdo de voluntades consensuado y unánime. Es fundamental que lo sea, porque si no lo es, es difícil que se dé el cumplimiento moral. De lo contrario, será inútil como “papel mojado”. El protocolo familiar es un código de conducta que explica la forma de comportarse de núcleo familiar.

Una consultora preguntó a los empresarios familiares qué nivel de credibilidad debía cubrir el protocolo familiar y qué principios básicos debía contener. La respuesta general fue que debía cubrir los muchos conflictos que suelen haber en las familias entre la propia familia, los órganos de gobierno, y los órganos de gestión.

El protocolo reglamenta esta conducta para evitar ciertos abusos (punto 9.5) Por ejemplo cuando sucede que los hijos de empresarios familiares no van a la empresa con las ideas claras, y van con esa especie de presión de la propia familia. Los que entran dentro deben saber lo duro que es estar y que muchas veces la familia no lo agradece. Por lo tanto es gente de “automotor”, porque la motivación se la tendrán que crear ellos mismos.

Otra cuestión que hay que plantearse es si por el hecho de ser familiar y llevar el apellido familiar hay que entrar en la empresa. Muchos empresarios familiares opinan que parece bueno que se haga un período de fuera de la empresa antes de la entrada en ella. Muchos padres consideran la opinión de los hijos y muchos jóvenes aseguran que no es fácil ser uno mismo al lado de papá o mamá en la empresa. Uno de los problemas más importantes que tienen los hijos cuando entran a trabajar directamente, es la autoestima, porque no saben si lo que son es por ser hijos de quienes son o por ellos mismos. Ellos sienten la constante comparación con el padre, por ejemplo.

El otro gran tema abordado en el protocolo es la planificación de la transición sucesoria. Algunas familias deciden continuar con el proyecto empresarial pero acuerdan que no haya ningún familiar trabajando en la empresa. En otros casos, se espera a la siguiente generación. Pero la experiencia, muestra que los que optan por introducir profesionales, después les cuesta mucho meter a un familiar. Es muy difícil ser ejecutivo no familiar en una empresa familiar, porque hay que demostrar mucha habilidad.

En resumen, protocolo es un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una/s familia/s propietaria/a y la Empresa Familiar, de forma que hace posible la aparición de un código de conducta que regulan las

relaciones entre ambas. (Zugaza). Todo acuerdo de voluntades libre y sin trabas debería ser consensuado, asumido y ejecutado (Chiner Furquet²²¹).

9.2.- Actividad previa del protocolo

La actividad previa al protocolo supone hacer una serie de preguntas iniciales a la familia, concretamente:

Desea seguir siendo empresa familiar

Cómo se ha educado a los miembros de la familia en los temas familiares y empresariales

Cómo se alcanzan los pactos, y se solucionan los conflictos

El protocolo es una pieza más de proceso más amplio de planificación sucesoria

Entre las motivaciones para hacer un protocolo, tenemos la de intentar dar simplicidad a una cuestión compleja. Es muy difícil mezclar a la familia, sus temas de cariño afecto etc., con temas de dinero. Por eso, hacer una herramienta como el protocolo, donde se intente llegar a un consenso entre toda la familia para ver cómo se combinan estas dos instituciones, familia y empresa de una forma consensuada, es un tema que parece de sentido común. Como no tienen por qué ser compatibles por el hecho de ser socios, hermano o hijos, parece de sentido común que se paren a pensar y vean qué cosas hay que hacer para que la empresa funcione bien.

La segunda motivación es que cobran más importancia los temas empresariales. Los empresarios, conforme va pasando el tiempo y los años dan más importancia a la empresa que a la familia. Por ejemplo, en primera y segunda generación, se piensa que son más importantes las personas que la empresa y una de las preguntas que se tienen que hacer es si es bueno ese pensamiento. Hay ocasiones en que hay que hacer sacrificios, incluso sentimentales, por la empresa.

Otra motivación añadida para tener firmado el protocolo es conocer cómo se integran los familiares políticos y si pueden trabajar en la compañía. Por lo tanto, se deben prever estos aspectos y determinar cómo se selecciona el que unos entren y otros no. El mayor problema aparece cuando un familiar político no funciona y empieza a haber rozamientos entre él y las personas que dirigen la empresa y él empieza a contar historias a su mujer/marido. Es bueno establecer estas reglas para que luego, en el futuro, no tengan problemas. El consensuar todo este tipo de reglas en la familia es un avance para empresa.

Uno de los aspectos a tratar es la salida de los familiares, porque siempre tiene una solución traumática. Para un empresario familiar es prácticamente imposible que las decisiones sean empresariales al 100 %. Hay un 10 % ó 15 % en que hay trascendencia familiar.

No obstante, esos empresarios que a veces toman decisiones no 100 % empresariales son los que subsisten. El problema es no excederse.

A nivel teórico, se pueden enumerar tres tipos de protocolo:

²²¹ CHINER FURQUET, Alfonso: "El Protocolo Familiar". Tesis doctoral. Universidad de Barcelona, 2003.

- 1- El pacto de caballeros, que no tiene ninguna obligación vinculante ni jurídica.
- 2- El pacto contractual, que sí la tiene, (a pesar de que otros autores dicen que no la tiene).
- 3- El pacto institucional que significa establecer el protocolo a través de una sociedad. Muchos protocolos de tercera generación, aquellos que han llegado a calar a través de este proceso de sedimentación mental, educación, *coaching*, llegan a convertirse en protocolos institucionales.

Es interesante el caso la empresa multifamiliar de Pernod-Ricard. Es una sociedad de bebidas alcohólicas. Surge como consecuencia de la fusión de una compañía muy tradicional en el mundo de los anises, que era Pernod, y otra al mando del joven emprendedor luchador que era Ricard, que a principios del siglo XX inició una carrera feroz, compitiendo ferozmente con Pernod. Llegó un determinado momento en que las dos familias decidieron dejar de competir en el mercado, (eso suele verse actualmente con demasiada frecuencia y sin demasiada satisfacción para el consumidor). Crearon una compañía holding, y desde ésta ambos controlan el grupo Pernod-Ricard que hoy cotiza en la Bolsa de París, con un porcentaje tampoco desvelado pero se supone que es de cierta relevancia. Funcionan con un protocolo entre las dos familias que van alternando las direcciones y las presidencias entre ambas familias en lo que se refiere al conjunto global de la compañía.²²²

9.3.- Modelo de protocolo de familiar

La propuesta de Ward (1993) es muy parecida a la Gallo (1995) o la de Leach (1993). Es de gran utilidad para facilitar la profesionalización de los procesos de dirección estratégica y contribuir a que la armonía familiar se promueva en base a la fuerza de los valores familiares. En el próximo cuadro se exponen los epígrafes que Ward aconseja que tenga un protocolo.

Cuadro 9.1.

Modelo de protocolo familiar
<p>I. INTRODUCCIÓN</p> <p>Enunciado del propósito y compromiso</p> <p>Fundamentos o preceptos</p> <p>Valores que la familia quiere fomentar</p> <p>Cambios de la sociedad que pueden afectar a la familia</p> <p>Requisitos o apoyos para el éxito futuro</p> <p>Cometido de la empresa familia en lo referente a alentar las esperanzas y sostener los valores</p>
<p>II. CONSTITUCIÓN</p> <p>II.1. Directrices de participación en la empresa y en la familia</p> <p>II.1.1. Preparación</p> <p>II.1.2. Salidas</p> <p>II.1.3. Parientes políticos</p> <p>II.1.4. Abandono</p> <p>II.2. Liderazgo en la familia y plan de gobierno</p> <p>II.3. Plan de información y educación</p> <p>II.3.1 Formación en la empresa</p>

²²² Conferencia del 6º FBN en El Escorial, 1995. Y acaban de comprar Allied Domecq en abril de 2005, demuestran tener un gran crecimiento.

<p>II.3.2 Políticas para informar sobre la propiedad familiar y los planes en materia de herencia</p> <p>II.3.3. Colaboración con los objetivos personales, las necesidades y las expectativas de cada uno</p> <p>II.4. Plan de participación</p> <p>II.4.1. Sentirse orgulloso a través de la historia y los testimonios</p> <p>II.4.2. Medidas para institucionalizar la propia cultura y las tradiciones</p> <p>II.4.3. Funciones para cada uno (filantropía, defensor, diversiones, análisis del entorno, dirección de familia, documentalista, etc.)</p> <p>II.5. Plan para compartir los beneficios</p> <p>II.5.1. Apoyo a nuevas empresas</p> <p>II.5.2. Liquidez y libertad personal</p> <p>II.5.3. Formación y desarrollo del personal</p> <p>II.5.4. Emolumentos y tipos de remuneración de la familia</p> <p>II.5.5. Vínculos con la sociedad</p> <p>II.5.6. Filantropía</p> <p>II.5.7. Recursos compartidos</p> <p>II.5.8. Plan de contingencia para los necesitados</p> <p>II.6. Plan para administrar la función familiar</p> <p>II.6.1. Oficinas y recursos</p> <p>II.6.2. Presupuesto y fondos</p> <p>II.7. Relación entre la familia y el consejo de administración</p> <p>II.7.1. Código familiar</p> <p>II.7.2. Plan de armonía y la diversión de la familia</p>
<p>III. AGENDA FAMILIAR</p> <p>III.1. Asuntos</p> <p>III.2. Programa y lugar de realización</p> <p>III.3. Distribución de tareas y preparación de las mismas</p>

Fuente: Ward, 1993.

9.4.- Negociación en el contexto de la empresa familiar

Dentro de los círculos de familia, a las personas que les interesa que el protocolo se aplique tenemos a los siguientes colectivos según su posición en el diagrama de los tres círculos: ²²³

Sólo Accionista: Rendimiento Inversión; por la liquidez de las acciones;

Accionista-Directivo: ROI más seguridad y algo de autonomía.

Sólo Directivo: Seguridad; apreciación de la cultura de la familia; objetivos profesionales; satisfacción con la dirección de la empresa por la familia.

Accionista familiar no trabaja en la empresa: como el accionista más el hecho de estar informado; reglas de acceso al trabajo en la empresa, reglas de entrada y salida de accionistas;

Familiar no Accionista y Directivo: como el directivo más la aceptación de reglas de entrada y salida de accionistas; plan carrera / perspectivas de sucesión. Por conocer la reinversión beneficios (no liquidez).

Sólo Familia: Armonía familiar y empresa, perspectivas de trabajo, propiedad, riqueza.

²²³ Teoría de Francisco Valera en la presentación de Sevilla, 2002.

Propietario, Gestor y miembro de la familia: Todo lo anterior más; cómo y miembro de la gestionar los conflictos familia de intereses y mantener la visión de la empresa junto a su propio sueño.

El resto de agentes de las relaciones de empresa son las mantenidas con proveedores, clientes, banqueros y el conjunto de instituciones: colegios oficiales, centros formativos...

9.5.- Reacciones ante el desarrollo del protocolo.

Los ejemplos de mala utilización del protocolo como arma de defensa de unos intereses particulares concretos son²²⁴:

- **Comportamientos tácticos:** Aplazar y evitar las cuestiones difíciles hasta mejor ocasión

- **Amnesia selectiva:** Ciertos temas es mejor “olvidarlos” en pro de la armonía y la unidad familiar

- **Dirigismo:** protocolo dirigido e impuesto sin acuerdo y consenso real entre las partes presuponiendo su opinión

- **Conflictos de interés:** No dar información para evitar discusiones y conflictos,

- **Rapidez:** Acabar rápido sin dar tiempo a la discusión y la reflexión

- **Estandarización:** Búsqueda de soluciones “de otros” no adaptadas al caso de la propia empresa familiar

- **Rigidez:** Elaboración de normas estrictas imposibles de cumplir a fin de evitar discusiones futuras

- Comportamiento de separación de las familias

- Comportamientos de hacer estallar los conflictos para que no se solucionen y se acabe vendiendo

- Comportamientos de aislamiento de un individuo

- Comportamiento de poda de las acciones

- Organización de los órganos de gobierno con funciones confusas por motivos de manipulación.

- Coacciones de justicia distributiva a nivel testamentario

- Imposición de requisitos de entrada muy estrictos para disuadir seguir siendo empresa familiar.

- No poner la profesionalización como objetivo porque ello llevaría a despedir a buen número de familiares.

²²⁴ Ídem nota anterior. Francisco Valera.

9.6.- Contenido básico de un protocolo familiar

A continuación, se expone la propuesta de la doctoranda sobre el contenido básico imprescindible para realizar un protocolo que se adecue al máximo a la empresa familiar:

• Cultura y Valores. Deontología.

Es importante narrar la historia de la empresa familiar enfatizando las anécdotas o sucesos relevantes que han marcado su trayectoria generacional o caracterizan sus valores y cultura interna y señalando, cuando existan, los principios y códigos de conducta familiares.

- Todos los antecedentes históricos.
- Breve descripción de la situación actual
- Valores y tradiciones presentes en la empresa
- Valores y tradiciones en el seno de la familia
- Razones para ser empresa familiar, qué se puede esperar de la empresa familiar y cuándo se dejará de serlo.
- Tipo de relación que se quiere fomentar entre los familiares
- Unidad y consenso
- Profesionalidad y solidaridad
- Liderazgo y transparencia
- Clarificar los objetivos de la familia: cohesión, armonía, solidaridad, conservación del entorno, etc.
- Definición de los principios y normas que establecen las reglas en las relaciones con los directivos y empleados.
- Consideración de los familiares políticos: incorporación a la empresa, información, participación en los órganos de gobierno de empresa y familia.

- Personas sujetas con las reglas de inclusión y las adhesiones futuras
- Fuerza contractual y vinculante y su desarrollo jurídico complementario: las capitulaciones matrimoniales, la sindicación de acciones, las disposiciones testamentarias y estatutarias que puedan afectar al patrimonio de la familia.

• Conducta Familiar

- Principios generales que rigen las relaciones: conceptos como respeto, confidencialidad, lealtad, generosidad, libertad de expresión, contribución empresarial, etc.
- Sobre la utilización de los nombres (apellido de familia) y marcas comerciales por otros miembros de la familia: prohibiciones y autorizaciones.
- Prohibición de ejercer la competencia: colisión con el fin fundacional.
- Comportamiento en público que comprende aspectos como el respeto, el apoyo, el no mostrar diferencias en público, la confidencialidad, el ensalzar la figura del fundador familiar y de los demás miembros familiares.
- Valores de respeto a los seniors, a las tradiciones familiares, a la asistencia libre a las reuniones familiares.
- Participación en distintos foros: en la revista de la familia (newsletter de comunicación interna); en la intranet o red de comunicación entre los familiares; en los actos festivos y lúdicos con corrección y convocatoria con suficiente antelación.

- **Gobierno y Control.**

Un protocolo familiar ha de dejar definidos:

- **El Consejo de Familia** (misión, composición, competencias, etc.),

Funciones: órgano de desarrollo del Protocolo Familiar y de las aspiraciones familiares

Administración del patrimonio familiar

Discusión de los temas familiares relacionados con el negocio: educación y vocación profesional de las siguientes generaciones.

Órgano de información familiar y empresarial.

Órgano de tratamiento de los temas emocionales de la familia.

Designación de los comités que forman el consejo de familia (el económico financiero, el cultural, el comité de los jóvenes...).

Establece las reglas de nombramiento y renovación de la presidencia y vocales del consejo de familia.

- **la Junta de accionistas o socios.** Se plasma lo referente a sus competencias, frecuencia de reuniones, foro de expresión de los puntos de vista y censura de la gestión social, asegurar que la actividad empresarial se ajusta a la ley y a criterios únicamente profesionales, evaluación, nombramiento y sustitución de los consejeros, aprobación de cuentas y decisiones relevantes etc.,

- **el Consejo de Administración.** El desglose de su misión, sus componentes, las condiciones de acceso, etc...

Funciones: conducción de los negocios empresariales, definición y orientación de la estrategia y política de la compañía

Consenso de los planes gestores y los planes de los propietarios

Designación, evaluación y sustitución de directivos de primera línea

- **la Dirección General.** Se establece: si es de tipo familiar o profesional, su misión, el tipo de evaluación, qué rama familiar pueden acceder, la renovación, el quórum de nombramiento, los motivos de cese de la dirección, la relación con los directivos no familiares, los contactos que se establecen para ficharlos, prohibición o no de incorporar amigos, si pueden ser directores los familiares políticos, cómo se realizan las presentaciones de información cuando son solicitadas por la familia, etc...

- **Incorporación a la empresa.**

Es necesario delimitar “a priori” las condiciones de acceso:

- capacitación mínima,
- formación,
- edad, sexo, rama familiar a la que pertenecen
- si se precisa determinada experiencia dentro y/o fuera de la empresa,
- titulación exigida,
- procedimiento de elección (quién o quienes lo autorizan)
- en qué circunstancias (se crea un puesto o tiene que haber un puesto vacante)
- en qué tipo de trabajo (se puede fijar que sólo en tareas directivas)
- limitaciones al acceso

- Regulación de los períodos de prácticas (posibilidad para todos los jóvenes, cuántos períodos, en qué condiciones, con o sin remuneración, en qué filiales o secciones del negocio, quién supervisa la evaluación de las prácticas, cuáles son las edades de realización, con qué secuencia de puestos se establecen las sucesión de las prácticas: por ejemplo, 1ª ventas, 2ª finanzas...)

- Formación, libertad educativa, estudios de la vocación, colaboración del Consejo de Familia si se le pide consejo sobre la carrera profesional en el negocio, fondos educacionales, subvenciones y financiación de estudios, concierto con expertos para que supervisen a los candidatos sobre su capacidad de liderazgo y sus habilidades técnicas e intelectuales.

- Idiomas: conocimientos exigidos hablados y escritos con fluidez.

- La retribución justa (fijación, evolución de la gestión, tipo fijo o variable según objetivos y puesto, revisión y componentes de los complementos, coche, chofer, etc.),

- Diseño del comité asesor (número de integrantes, formación, relación con la familia, en caso de discrepancias se puede consultar un comité formado por personas independientes emitirá opiniones vinculantes sobre estas materias)

- Trabajo fuera de la empresa: quiénes puedes solicitar ayuda para establecerse por su cuenta en un nuevo negocio, quién se encarga de buscar el trabajo (aunque sea en prácticas) fuera de la empresa, cómo se hace el seguimiento, en qué sectores y puestos se premia más dicho trabajo (cargos de responsabilidad, promociones sucesivas...) y si hay un plan de desempeño de puestos en distintas empresas encaminados a formar el candidato a sucesor.

- Fijación de las condiciones de salida, a petición propia o de la familia. La concreción de ayudas morales, cartas de referencias, formación en la preparación del currículo, de las entrevistas y pruebas técnicas en la consecución de un nuevo trabajo.

- **Derechos patrimoniales del accionista.**

En un protocolo familiar hay que:

- Concretar una política de dividendos, cómo se fija, distintos dividendos según el tipo de acciones, si existe un dividendo de cuantía mínima, cuáles son condiciones para que no se otorgue dicho dividendo, qué obligación estatutaria se ha fijado al respecto.

- Establecer una obligación de valoración anual de la empresa, o bien periódica, determinar la entidad valoradora, el método de valoración, los destinatarios de dicho valoración.

- Precio de valoración para la venta de pequeños paquetes accionariales: micro liquidez.

- Precio de valoración en caso de venta de participaciones accionariales grandes: macro liquidez, cómo se financian, autocartera, prohibiciones.

- Pactos para proceder a la recompra de paquetes accionariales vendidos anteriormente: el plazo para hacerlo, qué precio se estipula, qué excepciones se fijan y los motivos.

- Principios que prevalecen en los derechos económicos: equilibrio de los intereses de las partes, transparencia, confianza familiar, lealtad, armonía...

- El derecho de amortización anual y sus límites.

- Condiciones de acceso y distribución de la propiedad.

- El establecimiento de Fondos Educacionales con cargo a reservas.

- Constitución del patrimonio familiar: recursos: tipos de ayudas para el pago de impuestos como el de sucesión.

- Ayudas para el acceso una vivienda.

- Pautas en las transacciones de acciones: prohibiciones, preferencia de adquisición o de enajenación, intervalos de precio mínimo o máximo.

- Organización de oficinas patrimoniales, para asesorar en caso de aumento de liquidez importante en manos de los accionistas, ventajas de economías de escala en seguros (vida, viajes, salud, vehículos, hogares), comercios y fondos de inversiones.

- Capitulaciones matrimoniales: régimen aplicable
- Pactos en caso de separación y/o divorcio
- Política testamentaria
- Usufructos, patrimonio empresarial y patrimonio no empresarial.

- **Compromiso social.**

- Principios de solidaridad social
- Fundaciones privadas: objeto, recursos, patronato, ámbito, dirección, funcionamiento, valores.
 - Empleados: condiciones laborales, respeto, remuneración, seguridad e higiene, reconocimientos, contratación de otros miembros familiares.
 - Medio ambiente: políticas, medidas, comités, compromisos, premios...
 - Consumidores: calidad, publicidad, I+D+i
 - Proveedores: compromiso de responsabilidad, buen trato, principio de servicio.
 - La concesión de garantías y préstamos (regular la posibilidad de que se concedan y establecer, en su caso, las condiciones mínimas, desautorización a que se pignoren las acciones como una garantía)
 - Las políticas de riesgos (límites financieros, límites de inversión, de déficit)
 - Las oportunidades de negocio y cualquier otra materia que pueda tener algún tipo de consideración para una empresa familiar determinada.

- **Cláusulas de Orden.**

- A nivel práctico: quiénes serán los expertos que desarrollen el protocolo, qué porcentaje de aprobación requiere.
- Modificaciones: sus clases, las mayorías precisas, el procedimiento y los expertos consultados.
 - Derogación
 - Interpretación
 - Arbitraje en caso de controversias: quiénes, procedimientos, sede, efectos, gastos, etapas.
 - Consecuencias del incumplimiento del protocolo

En conclusión, se trata de definir los puntos básicos para el funcionamiento, siempre desde su propio punto de vista, de una determinada familia y empresa con el objetivo de obtener la cohesión, armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa, logrando que se comparta la visión o el sueño de futuro de los familiares, con el fin de obtener las reglas que esa familia se da a sí misma para establecer sus relaciones familia-empresa.

9.7.- Esquema del proceso de elaboración de un protocolo

Primero, se acude a ver a la familia y se habla con ella sobre qué estrategia tiene el negocio. Después se plasma la estrategia por escrito para ver si la familia está o no de acuerdo, estrategia presente y futura. El segundo paso consiste en preguntar a la familia si quiere poner en marcha alguna estructura para la propiedad y para el negocio diferente a la que tiene actualmente.

El tercer paso es dialogar con la familia sobre cuál es la organización de la empresa, la que tiene y la que quiere tener. Y a partir de ahí, se empieza a hablar de las

reglas. Si la familia no está de acuerdo en el rumbo, no vale la pena, porque no se cumplirán las reglas que se propongan. A la familia hay que ponerla de acuerdo en los temas empresariales, que estamos hablando de la relación entre la familia y la empresa. Las reglas por las reglas no tienen ningún sentido.

A nivel familiar, se hace una reunión con cada miembro de la familia, en el ámbito individual y confidencial, de un mínimo de cuatro horas. Se continúa con una reunión global con toda la familia donde se exponen cuáles son las primeras conclusiones de estas reuniones con respecto al tema de la empresa. A partir de ahí, se comienzan a redactar las reglas. Si inicia otra ronda de reuniones individuales. Luego se empieza a enviar unos borradores y se les pide a los familiares que los comenten con sus esposos o esposas. Los cónyuges intervienen en la educación de los accionistas de la siguiente generación y por eso tienen que conocer el tema y pueden opinar.

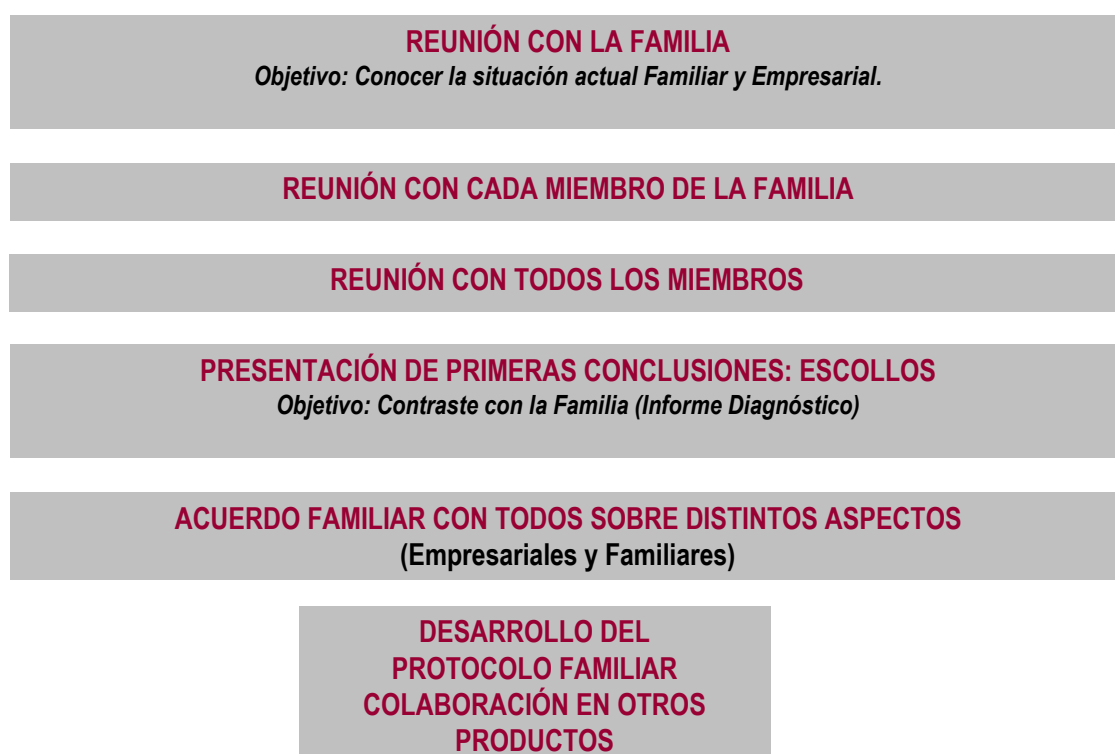
El gran tema de la educación de la familia es ayudar a crear el consenso para planificar la continuidad. La familia, cuando inicia este proceso, debe saber lo que se puede encontrar, porque si no demuestra una actitud conciliadora, no merece la pena seguir. Es la clave del éxito.

El protocolo permite que situaciones que vistas desde fuera puedan resultar traumáticas, no lo sean, ya que están pactadas. Es un avance familiar impresionante. El protocolo no es vacuna para evitar los problemas, pero algunos ya habrán sido previstos y serán más fáciles de resolver.

Figura 9.1.

Proceso de elaboración de un protocolo

PROCESO DE ELABORACIÓN:



Fuente: J.M. Zugaza y elaboración propia

9.8.- Revisión del protocolo

En cada caso dependerá el tiempo de revisión pactado. Hay una empresa familiar de los casos expuestos que lo lee cada año en una reunión de familiar. Otros estipulan que sea cada tres años. Si interviene un consultor en el proceso se hace de manera más rigurosa.

Un consultor dijo del trabajo del protocolo con la familia que había hecho otro consultor, “no puedo juzgar su trabajo, pero por lo que veo os ha comprado la paz en la familia durante diez años, ¡no sería tan malo !”.

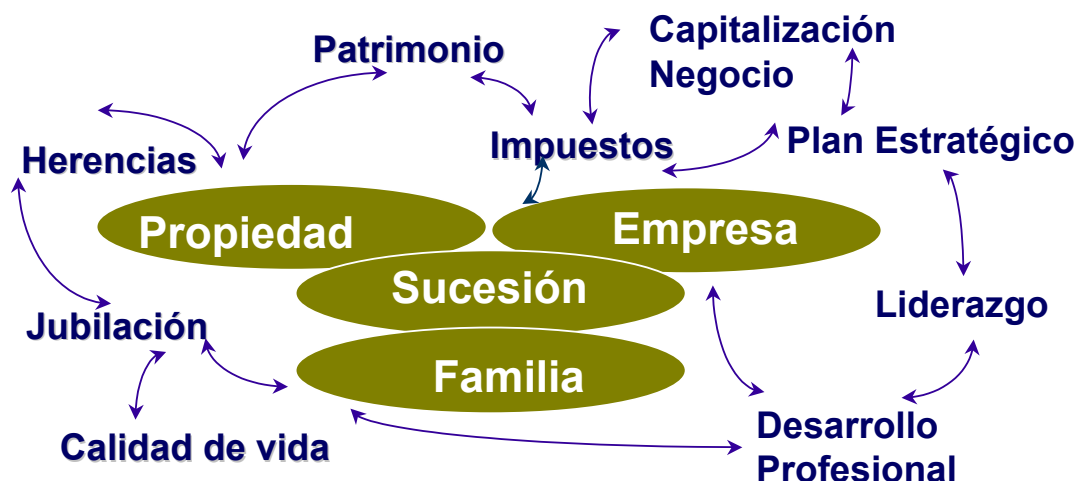
9.9.- Utilidad del protocolo

La utilidad es muy variada. Primero, ayuda a canalizar las peticiones de los miembros de la familia en sus necesidades financieras o de carrera. Segundo, proporciona un marco de actuación para adoptar las acciones pertinentes cuando algún miembro de la familia rompe los acuerdos a los que se ha llegado. Tercero, regula el tipo de información financiera que se facilita y entre que miembros de la familia. Cuarto, es un apoyo a las ideas empresariales de los miembros de la familia. Quinto, aconseja sobre el proceso a seguir en las escisiones. Y finalmente, controla el uso de la imagen pública y define la responsabilidad social de las familias exitosas.

9.10.- Esquema de Pacto de accionistas.

El protocolo está relacionado con casi todos los procesos de diversa índole. Este tipo de conexiones tan variadas provoca que cuando se tiene el documento acabado, para su plena aplicación será necesario tener operativa la estructura institucional del grupo familiar, testar, diseñar los planes de vida, etc...

Figura 9.2.
Esquema de Pacto de accionistas



Fuente: Lansberg.Gersick Associates, 2001

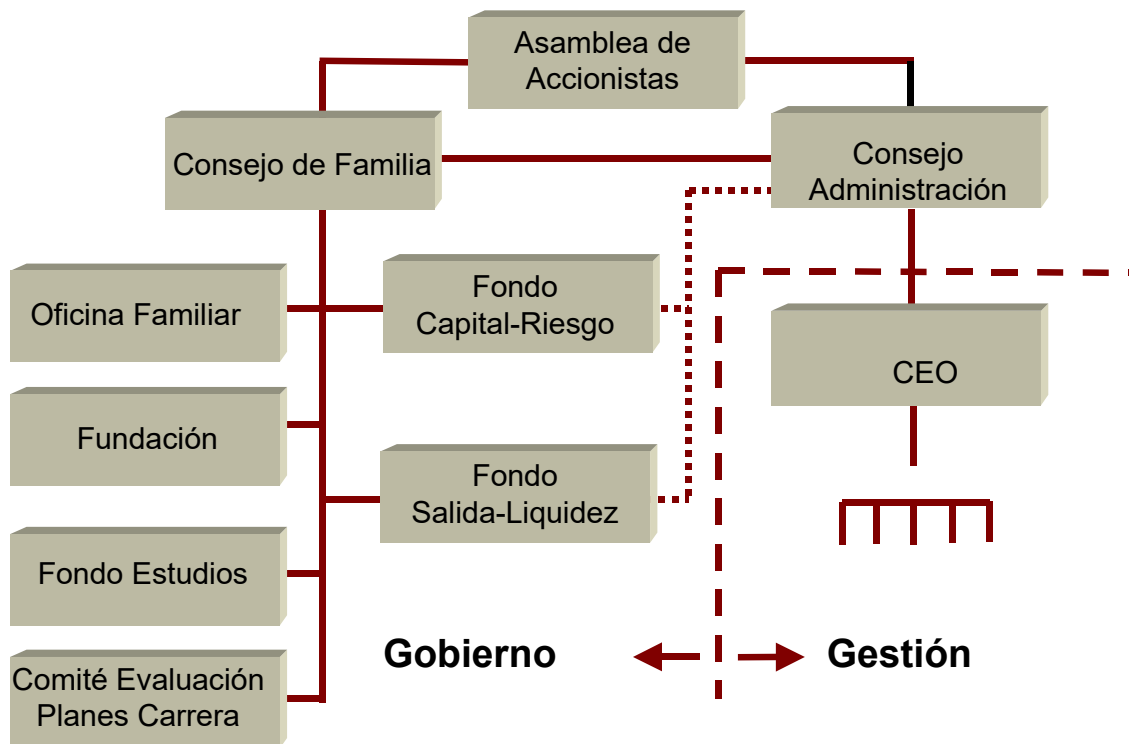
9.11.-Esquema de relación con el Consejo de familia y demás órganos de gobierno.

Una familia compleja con muchos familiares y en segunda o tercera generación para su funcionamiento precisa tener todos los órganos de gobierno y gestión. Nótese que con tantas estructuras que en las que los familiares pueden participar, es aconsejable establecer un perfil, un calendario de rotaciones, un informe de su actividad que recoja cada logro obtenido y una evaluación del coste de mantenerlas, porque no parece precisamente económico dar soporte a todas ellas con cargo a las reservas de la compañía.

Las empresas multifamiliares establecer, en primer orden, qué cargos los puede ocupar un familiar y cuáles están destinados a ser dirigidos por personas de fuera de la familia.

Se puede dar el caso que tan sólo una familia disponga de dichas estructuras y el resto pueda asistir como oyente o sea conocedora de la existencia de dichos órganos pero no se le apliquen los efectos. En el caso Almirall-Prodesfarma un familiar tiene una fundación a la que el resto de familiares si quieren dotan. Si bien no es el proyecto de toda la empresa, con el paso del tiempo parece que está en sus planes tener una propia.

Figura 9.3.
Relaciones entre órganos de gobierno



Fuente: Lansberg

9.12.- Conclusión

El protocolo es un proceso que se va haciendo poco a poco. Su utilidad no radica tanto en la previsión que se puedan tener de los problemas venideros como en la capacidad de ponerse de acuerdo e ir sacando nuevas maneras de actuar en el seno de la familia, de modo que del protocolo interesa la versión de los últimos acuerdos tomados. Es un proceso de convivencia en el cual lo más válido ha sido reunirse, crear vías de comunicación, modos de diálogo que conduzcan a una mayor armonía. Protocolo sin unión familiar no es nada.

Este documento es la razón perfecta para sacar la verdad de los hechos confusos, para preguntar aquellos datos o incógnitas que da reparo abordar. Como en toda buena dinámica cuánto más profunda, clara y completa sea la información, mejor será el resultado y más interesante será la aportación del consultor externo (en caso de tenerlo).

No es un documento aislado acostumbra a complementarse con otros como estatutos de la sociedad, plan de negocio, visión de la compañía, estructuración patrimonial, estudio de la regulación de modo que anticipemos la presión fiscal...

Lo importante no es cuánto se tarda en redactar y firmar el protocolo, lo esencial su grado de aplicabilidad. Es decir, si recoge cuestiones de futuro y si contribuye a que las familias, por el hecho de tener una empresa familiar, sean más sanas y se conozcan mejor sus integrantes.

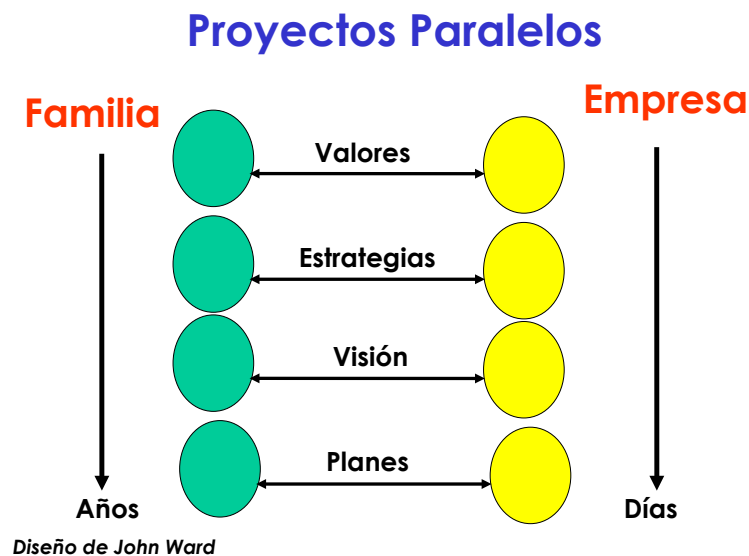
**PARTE II: ANÁLISIS DE CASOS DE EMPRESAS
MULTIFAMILIARES**

Introducción: La empresa multifamiliar como sistema y la consideración de las empresas multifamiliares a analizar.

La teoría de sistemas reconoce que hay determinados hechos que son interdependientes unos con otros. De modo que un cambio en una parte del sistema puede potencialmente cambiar el sistema entero.

Las empresas familiares tienen dos grandes sistemas, muy diferentes: la familia y la empresa. La familia se mueve por emociones. El sistema empresarial se rige el logro del máximo beneficio económico. Estos dos sistemas mutuamente se influyen.

Figura II.1



Los miembros familiares no sólo se ven en la tesitura de tener que trabajar juntos, también tienen que intentar mantener los asuntos familiares a salvo de las tensiones del negocio. En la representación teatral de *“Los problemas del negocio familiar de Cristina”* Hay una escena en la que la madre pide que no se hable del negocio en la cena de Nochebuena y esa advertencia sólo surte efecto dos minutos, los empresarios se identifican e incluso ríen. Hay muchos consejos que en la realidad son difíciles de aplicar y un claro ejemplo es el de poner barreras “difusas” entre familia y negocio.

Ante una crisis familiar ocasionada por un pariente muy enfadado, por un divorcio o por la rivalidad entre dos parientes, el impacto –la honda expansiva del problema- no afecta únicamente a la calidad de vida de la familia, sino que también el negocio queda afectado. Si no se ha previsto, puede poner incluso en peligro la supervivencia de la empresa si se han de liquidar las acciones del familiar (por descapitalización).

De igual manera, una crisis empresarial como la pérdida de un gran cliente por la actuación de un familiar que trabaja en el equipo de ventas, o la errónea política de endeudamiento que haya propuesto, pueden tener efectos graves en la vida de la familia.

Estos resentimientos se mantienen cuando la empresa ya ha sido vendida, y la presión de la interacción de los dos sistemas se prolonga en el tiempo en búsqueda de la solución que permita saber cómo gestionar la salud familiar, su paz y bienestar. Entonces aparecen las comparaciones de cómo los miembros familiares van logrando afrontar la nueva situación.

Para entender la dinámica de sistemas, la metodología que la doctorando ha creído adecuada es la que se basa en el método del caso.

En un caso de las familias investigadas, la doctoranda colaboró con un psicólogo en tareas de apoyo logístico y documentalista, y mantiene el secreto hipocrático de la consultoría. Como observadora del proceso, la familia etiquetaba al consultor por su formación y por las referencias, pero los momentos iniciales de la entrevista eran una guerra de emociones con dos situaciones extremas. En una se respiraba en el ambiente un frío alejamiento del secretismo del entrevistado más receloso. En otra el más confiado “se desnudaba” en confesiones pues quería que todo se supiese y se solucionase. El consultor responde tratándose de ganar la confianza y utilizaba argumentos técnicos-procedimentales: según sea la información que a él le llegue así será el producto final que alcance a crear. Si hay carencias graves de información o ésta es de mala calidad, el informe final no es nada fiable. Hay un momento en la entrevista en la que se experimenta que la sintonía se ha producido, “un clic” y la información fluye para mostrar la realidad de los sentimientos.

Si el ámbito de la investigación escapa a la especialización del autor, sería lógico contar con la colaboración de otros colegas. En la realización de la tesis cuando se preguntó a otros expertos sobre algunas dudas puntuales, las respuestas fueron superficiales: el consejo de lectura de un par de libros de su autoría o la invitación a hacer los cursos de doctorado en su departamento. Sus ocupaciones y la poca rentabilidad del tiempo dedicado eran los inconvenientes. De los interlocutores extranjeros obtenía buenas palabras y promesas, que en eso quedaron a través de respuestas por email.

Entre los apoyos a la elección de la técnica del caso, está el cambio de parecer en la opinión sobre su validez del director de la presente tesis, que surgió a propósito de una revisión metodológica que se hizo en París en los años 2000 y 2001, le escuché decir, *“yo que echaba por tierra el método del caso, y esa fue mi crítica a la tesis de Katiuska, he de decir que apuesto más por él últimamente por el gran peso que tiene la psicología en la investigación. Pero están presentando unos estudios estadísticos muy serios, les hemos dado un premio a... por este motivo”*.

Dado que las familias interactúan, cambian, crecen y se reducen por fuerzas biológicas y sentimentales, está propiciando que en libros y conferencias cada vez sea más frecuente la incorporación de testimonios reales de familias comentando cómo les ha ido. Eso y la defensa que algunos autores hacen del método del estudio de casos, decidieron a la doctoranda a aplicar esta metodología.²²⁵ Es el caso de las voces defensoras de Welsch (1993), Handler 1994, Kirby y Lee (1996) Sharma et al. (1994). En este sentido, en la conferencia del FBN de la Haya la consultora del IMD de

²²⁵ En una colaboración con expertos, para el tratamiento de cada caso se hacía un estudio personal, se presentaba al resto y se discutía en equipo los aspectos de la exposición aludiendo a referencias de casos escritos, vividos, escuchados y leídos. Estaban “archivados” por problemas y por complejidad.

Lausana y la protagonista del caso Precista traducido por el IESE también lo recomendaba.

Elección justificada

La gran preocupación de la empresa familiar es la continuidad. Los gestores de las empresas se tienen que enfrentar a innumerables problemas empresariales que requieren su atención: el modelo de sucesión, temas de la estrategia del negocio, financiación, relaciones humanas de la plantilla... Todo ello hace que esa presión del día a día tan fuerte, con un ritmo en que las decisiones se tienen que adoptar en cuestión de horas, hace que se relaje frente a la cuestión de la continuidad pues en la familia los temas se abordan con un plazo de más meses. Si la mayoría de los empresarios sienten la ilusión de querer dejar la empresa sin graves problemas en manos de la segunda generación, sería normal que se preocupase por constatar que la nueva generación está preparada para asumir sus responsabilidades.

En la complejidad de pensar bajo los tres enfoques de los tres círculos, los gerentes suelen dar más prioridad a un sistema que a otro. Respecto del círculo de empresa, está el documento del plan estratégico de crecimiento (y diversificación, a veces). Con relación al círculo de la propiedad, es la futura distribución del capital entre las distintas ramas familiares (cada una con su opinión sobre inversiones y reparto de beneficios). Y respecto de la familia, existen las cuestiones de los valores o el diseño de los objetivos empresariales a largo plazo que tienen que poner en común. Y, al estar los sistemas interrelacionados, no se puede crear, por ejemplo, un plan estratégico sin considerar el arraigo de las familias a ese sector industrial o sin tener en cuenta el grado de aversión al riesgo de cada una de las familias.

Metodología

La metodología de la investigación se basa en un análisis cualitativo y se centró en realizar entrevistas en profundidad a un grupo de empresas familiares. La mayoría entrevistas han sido con miembros de la familia propietaria.

La metodología del caso tiene una limitación asociada a que la selección de la muestra sea suficientemente representativa. En el caso de multifamiliares, existen muy pocas de las que se tenga conocimiento y acceso, las más analizadas, por ello, son las empresas grandes por su presencia en los medios de comunicación.

Se hace la selección inicial valorando la representatividad de esas empresas por la forma en que se han constituido en multifamiliares.

En cada caso se elige a la persona mejor informada –por interés personal o por su participación en el proceso- que se supone que explicará con más detalle la empresa. Se hace una recogida de información, en hemeroteca, en la web oficial de la empresa, entre las conferencias impartidas en los cursos de formación de Asesoría y Consultoría de la Empresa Familiar y se determina el contenido del guión de la entrevista, que se envía a la secretaria, junto con la referencia estimada de la duración de la entrevista y los días y horas más favorables para la realización para que no esté constreñida por la labor docente de la investigadora ni por las ocupaciones del entrevistado.

Es notable, que ninguna entrevistas tuvo que ser modificada de fecha, pero algunas fueron más extensas de lo esperado (asociado a un cierto cargo de conciencia de la doctoranda por estar ocupando un tiempo tan preciado de dichos empresarios).

D. Antonio Gallardo comentó que era preferible tener una entrevista clínica a tener que rellenar un cuestionario que luego pueda ser que lo acabe rellenando otro sujeto que no es al que va destinado, porque, en general, al empresario le gusta sentirse informado y preguntar detalles del estudio para sentir una confianza con la que va a contestar de un modo más honesto, matizado y extenso.

Etapas del proceso

Las etapas del proceso han sido las siguientes: definición del objeto de estudio; contemplación de las diferentes formas de análisis; selección de la muestra; recogida de la información disponible, diseño y elaboración del protocolo de entrevista; proceso de entrevistas (un año); transcripción de las entrevistas; análisis de la información obtenida; devolución de alguna entrevista transcrita al entrevistado; elaboración del caso; revisión con información reciente; discusión de las conclusiones con director del trabajo; primeros resultados.



X.- CASO ALMIRALL-PRODEFARMA

10.1.- La Empresa Almirall-Prodesfarma.

D. Antonio Gallardo, Presidente del grupo farmacéutico Almirall-Prodesfarma es la persona que ha explicado sus experiencias en su familia e identifica las claves de una exitosa fusión entre dos empresas de familias empresarias.

Que Antonio Gallardo es un apasionado de la empresa familiar, lo demuestran sus numerosos cargos: Presidente del Consejo de Administración de Almirall-Prodesfarma, desde hace 25 años. Vicepresidente de la Junta Directiva del Instituto de la Empresa Familiar y Presidente de la Asociación Catalana de la Empresa Familiar, donde se agrupan más de 100 empresas que facturan un billón de pesetas.

Almirall-Prodesfarma es la primera multinacional farmacéutica española, nació en 1997 de la fusión de dos empresas familiares que tenían una visión compartida, mutuamente beneficiosa para ambas empresas y familias para lograr una exitosa transición.

En la actualidad, la empresa fusionada ostenta una posición del liderazgo en el mercado español con una cuota superior al 6 %. Tiene 3600 empleados y sus productos están presentes en más de 80 países.

Entre las marcas más conocidas de medicamentos que producen figuran: Algidol, Almax o Ebastel. La facturación que la empresa tiene es de 540 millones de euros.

Este es un caso de empresa donde el cargo de Consejero Delegado lo ejerce un miembro de la familia, y el de Accionista de Referencia lo ejerce otro familiar.

En Almirall, los dos hermanos José y Antonio se han estado turnando en la presidencia con mandatos de seis meses cada uno.

Almirall-Prodesfarma es la fusión entre dos empresas familiares. Curiosamente, se fusiona una empresa en segunda generación (Almirall) con una empresa en primera generación (Prodesfarma). Ambas catalanas, competidoras que se conocían muy bien entre sí. La segunda generación del Almirall se incorporó al negocio en el año 77 y la fusión se hizo en el año 1997.

Los Gallardo y los Vila Casas se unieron básicamente por cuestiones de dimensión.

Almirall repartió sus acciones en un 50-50 antes de la fusión y ahora los hermanos Gallardo tienen un 34 % de las acciones cada uno, en total un 68 % y el resto, un 32 % se lo reparte entre los tres accionistas minoritarios provenientes de Prodesfarma a partes iguales. Todos cedieron para dejar al frente de la gestión a Jorge Gallardo, por ser el más pequeño en edad, entre otros motivos.

Tras el proceso, el minoritario Antonio Vila Casas se dedica a fomentar la cultura a través de una fundación que tiene tres sedes en Barcelona, Pals y Torroella de Montgrí dedicadas a la fotografía, la escultura y la pintura.

10.2.- Entorno Familiar

La historia de Almirall comienza con el padre de ambos, que creó un laboratorio en 1942. A su vez, su hermano había creado un laboratorio también, pero no se organizaron para trabajar conjuntamente, de modo que cada uno fue por su lado dentro del mismo sector ya que cada uno quería gestionar su propio negocio. No se reunieron por no perder cuota de poder y no reflexionaron en las posibles sinergias que hubieran podido tener conjuntamente.

Los hermanos Gallardo han sabido trabajar juntos, aprendiendo de la experiencia que vivieron su padre y tío.

En Almirall, todo el proceso de reflexión del papel de la familia respecto al negocio, y a la sucesión se inicia con la participación de los dos hermanos en Lausana, a principios de 1990, en un curso sobre empresa familiar. Fue entonces cuando solicitaron los servicios de un consultor familiar –Iván Lansberg- con quién dieron comienzo a la preparación de todo el proceso que todavía no ha terminado, a pesar de haber transcurrido más de una década.

El punto de partida de dicha colaboración fueron las siguientes ideas: la sucesión es un proceso largo y que no se improvisa y no se termina nunca porque la familia evoluciona, y el negocio también. En conclusión, hay que estar siempre en este proceso interminable.

10.3.- Fusiones Empresariales

Antonio Gallardo reclamó más atención sobre la fusión de las empresas familiares españolas: *“a mi modo de ver, en este país, en estos momentos, sería interesante que las empresas familiares estudiaran más a fondo este tema. Muy poca gente, ni en la prensa económica, ni en las cátedras de la universidad, ni en ninguna parte se habla del tema de fusión de empresas familiares. Como decía nuestro presidente, tenemos muchas empresas que necesitan crecer, y una de las maneras para crecer es ésta”*.

A este respecto, hay muchos enfoques para analizar las fusiones²²⁶, no solo cómo vía de crecimiento, sino que también se podrían averiguar aspectos como: si el mismo proceso en sí afecta al capital social y relacional de los que realizan la fusión, a las estructuras organizativas, el impacto psicológico de las familias y el de las personas que tenían el poder antes y después de la fusión, la imagen a nivel de mercados y de los competidores; o también los efectos en la creación de valor, o en la evolución de los empleados que no prosiguen en la empresa .

Asimismo, conocer si existen diferencias entre una fusión entre empresas no familiares y una fusión entre empresas familiares a distintos niveles:

- Valores y ética de la familia
- Motivos del crecimiento
- Sentido de apego al negocio dual: da satisfacciones y quebraderos

²²⁶ BRENNER, Vincent C.; SCHROFF, William K.: *“Reverse merger or IPO? Consider the former when you take your family business public”* Strategic Finance – vol. 85, no. 11, May 2004. p. 46-52

- Mejor entendimiento de los sentimientos y temores: por ejemplo soberbia y egoísmo que se mezclan el proceso de fusión.
- Establecimiento de comparaciones
- Negociación con un propósito de “ganar-ganar” para que todos salgan favorecidos, si no es posible a corto que sea a largo plazo. Todos los demás ajenos a la fusión, se lanzan a buscar siempre al perdedor, asumiendo que es inevitable que uno sea el que ha salido perdiendo. Es un tratamiento muy dañino que se identifica con el minoritario.

Lo primero que se plantea cualquier empresario familiar cuando llega a esta decisión es qué va a perder. Expresado de manera muy llana “*en su casa uno hace lo que le da la gana*”, y en el momento en que empieza a tener socios, no va a poder, no van a permitirse. Se piensa en el destino de los familiares: los primos, los hijos y los sobrinos que trabajan en la empresa y se plantea si querrán los socios que sigan en sus puestos. Es posible que no y entonces hay que pensar en cómo compensarles o ayudarles a buscar una buena salida.

En el análisis, las dos partes contrapuestas son: la parte de lo que se gana y la parte de lo que se pierde. La ganancia era el aumento de la dimensión, la pérdida era la menor autonomía de decisión y los puestos de trabajo redundantes.

Un número elevado de familiares en la compañía dificulta la toma de esta decisión. Son más voces opinando, más intereses a tener en cuenta. En las decisiones estratégicas de la empresa como es fusionarse, se escucha la voz de la familia a través de un sistema plural de votaciones por representación accionarial. Sea cual fuere el sistema de pronunciarse, la familia tiene que plantear, dialogar, discutir, analizar las tres opciones y tras el debate presentarse con una única voz, debido a las repercusiones negativas que tendría que un hermano hubiera apoyado la fusión y otro no, por ejemplo.

Incluso los empleados que llevan 20 o 30 años trabajando en la compañía se preguntaban qué va a pasar tras la fusión, “*no vamos a depender exclusivamente de ustedes [los hermanos Gallardo] y cuál va a ser su futuro*”.

Toda fusión suele nacer con ánimos de perdurar en el futuro, por lo tanto, en el protocolo se tendrán que explicar bien todos los aspectos del proceso para que las generaciones futuras se enriquezcan de la experiencia y del ejemplo que han dado estos empresarios familiares haciendo gala de su talante luchador/negociador.

Entre tantas dificultades, el empresario está obligado a pensar en el resultado final, en lo que es más conveniente para la compañía, por encima de los egos personales.

- “*El tema de las fusiones entre empresas familiares es de personalismos puros. Hay quien piensa: a mí, que no me quiten del sillón ni me quiten del mando*”.

- “*Seamos muy claros. A partir de una cierta edad, lo que nos gusta no es el dinero sino mandar, que es una cosa distinta. Lo que le fastidia a la gente a la hora de fusionarse es la duda de quién va a mandar*”.

Es por ello, entre muchos otros motivos, que no se producen más las fusiones, especialmente en la empresa familiar por el problema de personalismos, y como con quién mejor se puede fusionar es con la que ha sido su competidora durante muchos años, no es fácil llegar a un consenso. Al competir, se lucha y las relaciones no son buenas. Las personas que llegan a iniciar ese proceso tienen que tener un espíritu positivo y, por el contrario recordar situaciones pasadas como cuando el competidor contrató al director financiero y viceversa, hacen que las fusiones ni se planteen. Se deben superar esas trabas. Lo que es cierto es que cuando se ha producido la fusión, comprueban sus múltiples ventajas, siendo positiva la experiencia en el 80 % de los casos.

Generalmente, el competidor más próximo suele ser una empresa en la que se ha dedicado tiempo, interés y recursos en conocerla a fondo. Se han tenido en su punto de mira de observación, han coincidido en asociaciones de comercio (cámaras, patronales...) o en conferencias durante años. Han logrado tener información publicada o bases de datos objetivas donde se refleja su actuación.

Hay intentos de fusiones entre empresas multinacionales grandiosas que no llegan a un acuerdo debido a que no acuerdan cuál de los dos presidentes sería el presidente de la nueva empresa fusionada. Con empresas cotizadas en Bolsa, con miles de accionistas, y por una cuestión de personalismo entre dos presidentes, no se lleva a cabo una fusión.

-“En la industria farmacéutica en Inglaterra había una fusión pendiente desde hace años y no se ha hecho hasta que uno de los presidentes de una de las empresas se ha retirado”.

-“Estoy de acuerdo en que es un tema de mentalidad y de ganas de evolución. Pero en este país, si no empezamos a hablar de que existe esta posibilidad, la gente ni se la plantea.”

Muchas empresas familiares cuando necesitan crecer para financiarse acuden al banco a solicitar un préstamo o si son muy grandes pueden considerar el hacer una oferta pública de compra. La recomendación de Antonio Gallardo es que los empresarios familiares se lo piensen dos veces antes de ir al Mercado de Valores.

Más que forzar la mezcla de dos estructuras fundamentalmente diferentes, se necesita replantear el viejo e infundado prejuicio de que lo que cotiza es bueno y lo privado, especialmente lo familiar, es malo. Las empresas familiares son buenas aplicando soluciones originales, como un ejemplo más de las fortalezas que las caracterizan.

Antonio Gallardo está convencido que los medios más comunes para que los negocios incrementen sus fondos, por ejemplo, a través de sociedades de capital riesgo, no son la mejor vía para las familias propietarias y para las compañías controladas por familias.

Si la familia está buscando una forma más o menos rápida de inyección de recursos, le ofrece la oportunidad de recobrar la propiedad pronto. Lo cual tiene un precio. Las sociedades de capital riesgo desean recuperar en un corto plazo la inversión

efectuado para salirse de negocio. Puesto que su política de actuación incluye generalmente el tener un mayor y más inmediato retorno de su inversión, esta estrategia es completamente opuesta a la de las empresas familiares (que piensan en el largo plazo). En su opinión son incompatibles (*“el aceite y el agua no se mezclan”*).

La solución ideal es aquella que resulta ventajosa para ambas partes. La sociedad de capital riesgo podría acordarse que entrara en la compañía en minoría, de un 20 por ciento, por ejemplo, si bien cuando conocen las estrategias a largo plazo, fuerzan el cambio y piensan que no lo pueden llevar a cabo sin su aprobación. Proporcionan la financiación, pero hay que ser consciente de lo que se ha firmado. Su interés está en el corto plazo, entre tres y cinco años, y cuando ellos se van no les preocupa lo más mínimo lo que pueda suceder tras su salida.

La reformulación de si puede funcionar una empresa familiar con una inversión de una sicav lleva a cuestionarse que hay que estar abierto también a otras alternativas como las fusiones. Y entonces surge la pregunta de por qué no se realizan más fusiones entre empresas familiares.

Un claro inconveniente para las fusiones es la cultura empresarial. En empresas no familiares, las culturas son distintas y las personas simplemente no se conocen las unas a las otras, con lo cual se comienza con una filosofía de recelo.

Cuando las fusiones se producen entre empresas de un mismo país es ventajoso. Se conoce su forma de hacer, por tanto es cuestión de iniciar un acercamiento y empezar a dialogar en serio.

El aspecto que resulta decisivo para las fusiones es quién queda en mayoría o minoría tras la fusión o quién ostenta el poder en la empresa resultante.

Sobre el sentido de pérdida de control que la familia se esfuerza en crear durante generaciones, se necesita que ambas partes hablen teniendo la convicción de que lo que se está haciendo es bueno para la empresa y es bueno para la familia, tanto si se queda en minoría como en mayoría. Se tiene que mirar hacia el futuro y estar seguro qué es lo que se debe hacer, y ser generoso.

En este sentido, si se trabaja con una sociedad de capital riesgo que quiere entrar en minoría, se acaban los problemas con un acuerdo de protección de los derechos de las minorías, estableciendo unas condiciones que hagan posible que la mayoría, por sí sola, no pueda tomar decisiones. En una fusión de empresas familiares, la generosidad se expresa en la búsqueda de la solución dada a la proporción final de la propiedad y de otras cuestiones.

Aunque ejemplo, puede que parezca sentimental en cierta manera, está el aspecto de la ubicación, que a una parte le habría gustado mantener la oficina en su sede central. Por tanto, es conveniente ser flexible cuando sea posible.

Es difícil para las personas acercar posiciones en cuanto a la pérdida de poder y control. Antonio Gallardo cree que dicha cuestión es una de las más duras de tratar entre dos empresas familiares que aspiran a fusionarse: la percepción de que una de ellas va a perder poder. Cada parte pierde poder con la fusión. Pero si la fusión es buena

para el negocio y para la familia, es una obligación personal ceder poder. Si es lo que se espera que hagas, es lo que se debe hacer.

Se aconseja que el proceso de fusión se termine en tres o cuatro meses, pero esto significa que fusionarse se convierta en una forma agresiva de imponer un cambio en las personas, más que un proceso paulatino de cambio de gestión centrado en las relaciones humanas.

Otra complicación real viene del caso de los miembros de las familias que están realizando sus carreras profesionales en sus empresas familiares, sobre todo si son muchos los ejecutivos. En tal caso, hay que sentarse a hablar sobre quién va a hacer qué y qué cambios son los que se van a tener que aceptar en sus carreras.

10.4.- La fusión Almirall-Prodesfarma

Almirall hace 5 o 6 años se empezó a plantear el tema y llegó a la conclusión de que tenía que crecer. El motivo no era que la empresa fuera mal, sino que quería poder contar más recursos en el futuro próximo. Era cuestión de analizar el entorno. Una empresa de productos farmacéuticos, por ser de tecnología punta, su futuro pasa por la investigación. El motivo de querer crecer no era otro que acceder a poder emplear más recursos en investigación, o de lo contrario sería muy difícil que la empresa pudiera seguir adelante.

Entre las posibilidades para asegurar tal crecimiento se ofrecían varias perspectivas.

La primera, consistía en encontrar una multinacional del ramo que quisiera participar como socio de manera minoritaria (máximo 49 %). Era una opción muy delicada, de precario equilibrio. Si alguna experiencia se tenía en este tipo de asociación, demostraba ser totalmente negativa. Por tanto, esta solución caía por su propio peso por ofrecer un gran riesgo. Todos los empresarios observan cómo se venden, a qué precio, cómo se extinguen los competidores, constituye un aprendizaje. Algunos casos sucumben del siguiente modo: por la entrada minoritaria de una multinacional que cuando ve que la familia tiene conflictos practica una política de distorsión dividiendo a los accionistas familiares que no están de acuerdo con la gestión o con la política de dividendos, de modo que la multinacional acaba comprando por un módico precio la participación que le falta para tener el control y por precio de ganga el resto que se resistía a *“dejar el barco”*.

La segunda posibilidad para crecer puede consistir en encontrar una empresa de capital riesgo. Pero tampoco es la solución idónea por tener distinta filosofía temporal de actuación. Concretamente, las empresas de capital riesgo tienen una filosofía totalmente contraria a la de una empresa familiar como se ha justificado anteriormente. La empresa familiar tiene una visión a largo plazo. La empresa capital riesgo quiere entrar y salirse a los 5 años máximo, en el mejor de los casos. Se estudiaron un par de casos y se descartaron.

La tercera de las opciones era la salida a Bolsa. Aquellos momentos no se caracterizaban por los más oportunos. Esta decisión estratégica se ha de estudiar muy bien, y se debe poner en práctica sólo si se está muy convencido. Es muy difícil posteriormente hacer marcha atrás, por ser bastante irreversible.

Otra cuarta opción no se llegó a contemplar, sería la venta de la compañía a una multinacional.

Con el gran número de fusiones que se estaban llevando a cabo, los hermanos Gallardo se mostraron más interesados en contemplar la posibilidad de tratar de encontrar otra compañía familiar con la cual se pudieran fusionar.

La cultura de ambas compañías farmacéuticas con sede en Barcelona era la misma entre los hermanos Almirall que la de las otras tres familias al frente de Prodesfarma. La fusión entre suecos e italianos fue un desastre y la fusión de dos constructoras catalanas fue un éxito desde hace décadas. Antonio Gallardo está seguro de que ellos tenían el conocimiento y su actitud hacia la fusión era positiva. Se ha constatado que el que la familia Gallardo tuviera un protocolo firmado influyó para que las familias de Prodesfarma se decidieran a fusionarse, ya que alguno de sus socios no posee descendencia y de ese modo se unía a un grupo que tenía claro y pactado y decidido el tema de la continuidad como empresa familiar en la siguiente generación.

El plan era que a nivel de cultura de empresa no se impusiera nada. En las diferentes líneas comerciales en las que se opera se intercambiaron los jefes y los managers, para mostrar que era la misma compañía y que no había ni ganadores ni vencedores. Cada parte estaba sinceramente interesada en la otra y en su cultura de hacer emerger los beneficios mutuos.

Se acordó la necesidad de tener recursos para realizar más investigación, lo cual suena hasta poco propio de la casuística española, pues el impacto de la escasa investigación privada muestra un retraso tal que en la prensa opina *“estamos en pañales y los mejores investigadores que se han formado van a parar a laboratorios fuera de nuestras fronteras dejando un gran vacío de talentos”*. Esta iniciativa privada podría ser motivo de satisfacción gubernamental y la voluntad de que el ejemplo prosperen otros sectores.

La fusión fue una solución de sucesión, del crecimiento y de la continuidad.

Prodesfarma, creada en 1950 era la clásica compañía fundada tras la segunda guerra mundial y los fundadores necesitaban una salida a la sucesión. Las tres familias de la misma, no tenían una sucesión clara en mente y se estaban preguntando sobre su futuro como empresa familiar. Su elección era: vender, tratar de mantenerse como hasta ese momento el mayor tiempo posible o explorar otras opciones.

Por la parte de Almirall, la sucesión no era una cuestión a solucionar, pero la base de su crecimiento se consolidaba con la fusión al poder dedicar más medios a investigación y a la internacionalización.

La persona clave fue Jorge Gallardo, al ser capaz de convencer al presidente de Prodesfarma de las ventajas de la fusión. Tras el acercamiento inicial, se formó un comité de dos personas de cada empresa para que negociara la manera de realizar la fusión, el cuál estuvo trabajando entre nueve meses y un año.

Estaban de acuerdo en que una compañía externa podía hacer las valoraciones de cada empresa. Naturalmente, tratándose de la industria farmacéutica tanto se podían tener en cuenta las ganancias de los próximos cinco o diez años como la innovación de cada una que estuviera en su recta final. En ese momento, la confidencialidad era fundamental para evitar que los empleados se pusieran nerviosos cuando ni ellos mismos, los propietarios y los protagonistas de la fusión, tenían las respuestas a la mayor parte de preguntas. Basándose en esa valoración, se acordó dar la mayoría a Almirall.

En la filosofía de la fusión se partió del principio de que nadie iba a ser despedido y que les llevaría de dos a tres años convertirse en una nueva compañía. Hubo quien decidió marcharse por su cuenta y hubo a quién se le indujo a hacerlo. Una vez realizado se considera que era el planteamiento menos drástico y el que mejor funcionaría a largo plazo

10.5.- Aspectos significativos de la fusión Almirall-Prodesfarma

Esta fusión se considera modélica por diversos aspectos:

La Fusión: “Matrimonio” con el competidor

Abundando en un aspecto que ya se ha mencionado anteriormente, si se hace una fusión de dos compañías del mismo sector, se van a tener que fusionar mutuamente. Es un proceso de serena humildad. En definitiva, la opinión que se tiene de los competidores, normalmente no es excelente. Por ello, por la cabeza el empresario discurre la siguiente pregunta: “¿y ahora me voy a tener que fusionar con aquel señor que aquel día me hizo aquella mala jugada?”

En el caso de Almirall se actuó con un criterio concordante con la filosofía general de la empresa. Es importante pensar positivamente. Si nos fusionamos, ¿vamos a hacer algo interesante, sí o no? Hemos de olvidar el pasado, los rencores. Esta es la única manera de hacer que la fusión sea posible.

La ventaja era que Almirall conocía muy bien la compañía del competidor, porque como la ha tenido delante durante años y años, se la sabía de memoria, y se conocía a todo el personal desde hace años: el dueño, los altos cargos... Esto les daba a todos los colaboradores de Almirall una cierta seguridad.

Cuando la decisión de fusión está tomada, empieza la labor de los técnicos. Se trata entonces de intervenir en la menor medida posible. Aunque cada uno de las dos partes cree que su compañía funciona mejor, se contrataron unos consultores por parte de una y otra compañía, siguiendo unos criterios iguales para todos.

Todos estos temas técnicos son mucho menos importantes que tener gente dispuesta.

Hay que considerar que al fusionar dos compañías, siempre habrá unos accionistas mayoritarios, y unos minoritarios. Para ello, dicha pérdida de poder del accionista minoritario se puede obviar en un porcentaje importante (80 % del total) a base de mecanismos dentro de los acuerdos y pactos que se establecen. Por tanto, ser minoritario no es grave.

La fusión como ejemplo

Este sentido del poder plenipotenciario y total que supone un control absoluto sobre las decisiones es un tema muy recurrente, se plantea en numerosas ocasiones a lo largo de la vida del empresario, en distintas etapas: en la participación que tiene el cónyuge, en la delegación de responsabilidad entre los colaboradores, en la opción de salir a bolsa o de incorporar un socio financiero, en la incorporación de familiares, en la estructuración del número de consejeros en los órganos de gobierno de la familia y del negocio...O sea que el hacer cábalas sobre si una determinada acción provoca un pérdida de autonomía de actuación es muy frecuente en la mente del empresario familiar.

Con relación a si la fusión está ligada con la dimensión de las empresas participantes, Antonio Gallardo se ha pronunciado dejando claro que tan factibles y necesarias, o más, son las realizadas entre empresas medias como las efectuadas por las grandes. Concretamente comentó:

“Hay una teoría que nos conviene, que nos convence, y es pensar que la empresa no es muy grande, y tengo que mandar y ser accionista yo. Esto es así porque nos gusta que sea así. Puede ser de otras maneras. No es un tema de tamaños. La empresa, tenga el tamaño que tenga, en un momento determinado, puede ser conveniente que el fundador, por razones de edad, salud... dé un paso atrás, esté apartado de la gestión diaria y tenga un señor que le gestione la empresa. Es igual que aquella empresa tenga 25 empleados que 25.000”.

Concretamente, esa “teoría que nos conviene creer” se describe así. Si “*nuestro mapa mental es que nadie puede dirigir/gestionar mejor que uno mismo, o si no lo hago yo mismo, nadie lo hace de modo tan perfecto nos encontramos con un empresario que es omnipresente*”, que ha de estar en todos los procesos, decisiones –en todos los fuegos- de modo que sus capacidades son la horma para crear una empresa tan grande o tan compleja como él mismo pueda abarcar ni más ni menos. El riesgo grande es que existan mermas de salud y el negocio entre en un túnel de inmovilismo, o que el entorno competidor exija tener una dimensión mayor (crecer). La fase siguiente es que este empresario se rodee de estrechos colaboradores o familiares para seguir dominando una compañía un poco mayor que la inicial. Su dominio sigue siendo completo porque sus colaboradores están elegidos a su imagen y semejanza. En cierta manera el grado de identificación /afiliación con el negocio sigue estando controladísimo.

Antonio Gallardo abunda un poco más en las explicaciones sobre las reticencias a fusionarse:

-“Lo que pasa es que es un tema mental, y muchas veces, sobretudo en empresas de primera generación, cuesta mucho que entre, porque como el fundador no sabe

hacer nada más en este mundo que ir a la empresa, si le quitan eso, ¿qué caramba vas a hacer? Sólo se asume cuando llega el médico y dice: “oiga, usted se tiene que marchar a casa”.

-“Seamos claros. Esto se debe hacer por la empresa y por la familia, tanto en empresas grandes como pequeñas. Cuando no se hace, se está dañando a la empresa y a la familia.”

-“Por lo tanto, no es un tema ni siquiera de tamaño, sino del momento adecuado, y del beneficio mutuo para ambas la empresa y la familia. Creo que es más necesario incluso entre las medianas que con las otras más grandes.”

“En este punto, se pregunta: ¿cómo podemos favorecer que se realicen fusiones? No puede ser, realizando una política de ayudas gubernamental porque no se aceptaría, hay un grado de intervencionismo para que no se creen monopolios que limiten la competencia. Por apuntar una idea, se podrían realizar reuniones regulares entre competidores para que se fueran sentando con un mediador (por ejemplo, el titular de la cátedra de empresa familiar) que les mostrara las sinergias de ir juntos, o estudiar qué familias son compatibles entre sí. También se podrían hacer estudios de internacionalización por sectores para que las empresas implicadas tuvieran otra información más, de por qué se necesita crecer²²⁷.”

Y un vicio general del empresariado español es que todos quieren mandar. Se prefiere tener una tienda en la Calle Mayor que el 10 % del Corte Inglés. Pero si se compara lo que da la tienda y el 10 % del Corte Inglés, no hay duda. Y con las fusiones es sorprendente. No hay ninguna fusión que no tenga dos presidentes. ¡Pero si el principio básico de gestión es que al final se tiene que equivocar sólo uno! Por ejemplo, en la eléctrica tenemos dos presidentes hasta el 2002, y posteriormente un tercero”.

Esta es la demostración palpable de que lo que más pesa a la hora de hacer una negociación, es quién manda. Este es uno de los puntos donde los empresarios se equivocan al marcar las prioridades. Se pone al accionista por delante de la empresa.

10.6.- Efectos de la fusión Almirall-Prodesfarma

Tras la detallada explicación de cómo se realiza la fusión, es necesario mencionar qué efectos ha desencadenado en la familia y en las relaciones familia-empresa. Así, se exponen las características de los órganos de gobierno en que se ha estructurado Almirall-Prodesfarma, para continuar con las explicaciones relativas a cuestiones patrimoniales (dividendos, fundaciones), el alcance del protocolo familiar y los valores éticos reunidos con la fusión.

²²⁷ El empresario de Planeta, José Manuel Lara, apunta que “...en los últimos 25 años, Cataluña ha pasado de tener 140 de las mayores empresas españolas, a tener 60. Ha subido Madrid, que ha pasado de 90 a 240, las Baleares, han pasado de 1 a 4 gracias a los grandes grupos hoteleros, y la valenciana, que ha pasado de 2 a 5 por la aparición de Ford y los crecimientos importantísimos de Lladró, Mercadona... El resto de comunidades han bajado porque ser una gran empresa requiere unas inversiones descomunales. En el IBEX-35 el 40 % es Telefónica y su grupo. Todos los nuevos proyectos y nuevas tecnologías pasan por una masa de inversión que ni en Valencia ni en Barcelona hay ninguna empresa que pueda juntarla sola.

10.6.1.- Los órganos de gobierno

10.6.1.1.- El consejo de administración

Se reúne cuatro veces al año, lo forman los cinco accionistas, los principales directivos de la compañía (comercial, investigación y delegado), un externo y un secretario sin voto. Es un consejo muy profesional, que recibe la documentación diez días antes de la convocatoria. En la sesión se da por supuesto que todo el mundo se ha estudiado minuciosamente la información y ha hecho sus deberes analizándola y proponiendo preguntas. El consejo no consiste en sentarse tranquilamente a escuchar a ver que le dicen a uno (en actitud pasiva *“mañana tengo un consejo y viajo a ver qué me cuentan sin hacer antes los deberes”*) y entonces opinar. Por eso no se han elegido a personas externas en el consejo por su nombre o por temas de imagen. La documentación que se entrega es la base²²⁸, y se presupone analizada antes del inicio de la reunión. El consejo es profesional y tiene que analizar la documentación entregada.

Jorge Gallardo y el hijo de Antonio Gallardo están en la gestión. Los demás miembros se han retirado de la gestión del día a día y cada uno tiene sus propios proyectos e intereses (la cultura en el caso de A. Vila Casas, por ejemplo, que no tiene hijos). Otro de los socios de Prodesfarma no tiene descendencia y el otro tiene dos hijos.

Los consejos duran normalmente de diez a dos o de diez a cinco. Con el consentimiento de los accionistas minoritarios, acuden como invitados los miembros de la tercera generación de los Gallardo, de modo que en cada reunión acude uno de los seis descendientes existentes, escuchan y miran pero sin voto ni intervención. *“Están mutis”*.

Al comienzo, todos tenían sus reservas sobre la utilidad y sobre la viabilidad de que les fuera bien, pero la experiencia ha sido muy positiva. Ha logrado una mayor afinidad con la empresa familiar y, curiosamente, los que más han opinado de la utilidad de la asistencia son los que sus carreras profesionales están más alejadas de la industria farmacéutica, por ejemplo, un miembro que se dedica al campo de la arquitectura así lo expresó en la reunión familiar diciendo que *“le estaba ayudando a tener conocimiento de una realidad que le ampliaba las miras”*.

Para poner en práctica dicho sistema de asistencia rotatoria se pidió permiso a los socios minoritarios y sus descendientes no han participado hasta la fecha, pero quizá se incorporen en un futuro si lo desean.

En ciertas ocasiones al consejo de administración, se invita a alguien más si se necesita recibir más información de un tema concreto.

Existe como apoyo al consejo de administración un consejo denominado **“Advisory Board”** que desde hace varios años se reúne dos veces al año para contribuir a perfilar la visión estratégica. Sus integrantes son todos hombres de negocios que han trabajado en el sector farmacéutico en primera línea en grandes firmas y, con una gran experiencia en internacionalización, en investigación global o en

²²⁸ La documentación del pasado consejo era muy voluminosa con unas 300 páginas y siempre es así de completa

logística. Aunque ellos ya no están trabajando para la competencia, son de gran utilidad porque lo que han vivido puede ser de ayuda en la evolución actual de la empresa. A su vez, al no estar en activo, les es muy gratificante participar en este consejo.

Se citan las cinco personas en Barcelona, dos veces al año porque más frecuencia sería excesivo para la consideración estratégica de largo plazo. Las reuniones funcionan del siguiente modo: todos los consejeros les presentan los datos de la compañía, los directores les plantean las cuestiones y responden sus preguntas, les dejan solos durante un tiempo de deliberación donde ellos le dan tratamiento a los temas y los examinan en profundidad en equipo, revisan anteriores sugerencias que hayan dado, y tras esa labor de conjunto elaboran un informe que es leído y presentado al consejo para trabajarlo conjuntamente por los dos órganos.

De modo semejante a dicho funcionamiento, también existe un **Comité de apoyo a los directores de investigación** que está formado por profesores de universidad, directores de laboratorios de investigación, investigadores independientes y directores de clínicas que les informan de la evolución molecular, de si una línea de investigación ya se está realizando en otros lugares y hay muchos que están a punto de llegar al final de la investigación y por tanto se llegaría tarde; de si una línea no conduce a nada. En definitiva, colaboran en trazar hacia dónde dirigir la investigación para que sea efectiva y apoyada por la investigación que se ha ido descubriendo en la universidad, en los laboratorios o en las clínicas.

10.6.1.2.- El consejo de familia

En el ámbito familiar, la estructura que apoya las relaciones entre familiares es el consejo de familia. En el consejo de la familia Gallardo, hay creados unos equipos de trabajo en divisiones (cuatro o cinco comités dedicados a fundaciones, inversiones, armonía familiar e ingreso de nuevos miembros y sucesión).

El Director del consejo de familia se seleccionó por un currículum especialmente profesional, donde lo más importante no eran sus conocimientos técnicos del tema o sector sino el buen grado de entendimiento con todos los miembros familiares, es decir que tuviera facilidad para comunicarse con los de la generación segunda y también con la tercera. Deseaban una persona que crease puentes, que se desenvuelva bien, que escuche y comprenda los puntos de vista de cada una de las generaciones y que ayude en las aproximaciones y negociaciones cuando los familiares divergen. Su opinión tiene validez por su justificación. Posee un peso específico de seriedad y lo que dice lo expresa de un modo que los jóvenes le hacen más caso que si se lo dijera un familiar.

Estuvieron un año buscando al candidato para director.

Tras la fusión, Antonio Gallardo estuvo más de medio año ocupándose en separar todo lo separable entre los intereses económicos de su hermano y los suyos, pero una reflexión le llevó a cuestionar la utilidad de lo que estaba haciendo y los dos estuvieron de acuerdo en que si les había ido bien trabajando juntos y seguían estando cómodos permaneciendo juntos en las inversiones patrimoniales, no había motivo para separarse si no lo deseaban.

Pero también eran conscientes que la decisión pasaba a manos de lo que deseara hacer la siguiente generación. Les preguntaron y les contestaron que necesitaban información y tiempo para dar su respuesta. Con tal propósito, toda la tercera generación se citó en Nueva York con el profesor Iván Lansberg para preguntar, descubrir y formarse una opinión. La contestación fue que una parte sí que querían seguir en conjunto y otra parte menor que cada uno a nivel personal y particular pudiera disponer de su parte. Es decir que desean un híbrido: una parte conjunta y otra por su cuenta.

10.6.2.- Fundaciones

Sobre el tema de fundaciones, los miembros de un comité del consejo de familia se están informando. Al respecto, un familiar ya ha creado la suya y tal vez el resto se interesen por esa, pues no ha querido esperar a tener una conjunta por lo que pueda tardar. Pero en cualquier caso, no hace falta ir muy lejos a la India o a China para realizar obras benéficas, pues en Barcelona hay focos donde paliar un poco el tema interviniendo en inmigración o en hogares para huérfanos. Cada uno está haciendo su aportación pero se desea hacer algo conjunto de modo serio y con ánimo de continuar, por eso va más lento para que sea un proyecto bien constituido que refleje la voluntad de la familia, sin que cada generación que se vea al frente no vaya cambiando el objetivo de la misma.

Para animar a que sea un elemento integrador, se desea que en la fundación trabaje unas horas la tercera generación, de modo que sea percibida como algo propia y tenga verdadero valor de cohesión. Se está dialogando sobre si todos deberían aportar un poquito de su patrimonio personal para darle sentido de altruismo más involucrado. Se informan con los procesos de creación que tienen algunas empresas familiares americanas. También se ha ido a alguna presentación y el consultor familiar Harry Martin les está asesorando.

10.6.3.- Mercado de Valores.

Sobre el tema de salir a cotizar en el mercado de valores, opina que se ha de ser muy cauto al tomar la decisión. En Almirall-Prodesfarma, han observado como los laboratorios multinacionales cotizadas han hecho cosas raramente justificables si no hubieran estado cotizadas, porque desean seguir los criterios de los inversionistas, y este enfoque es mal acogido en un tipo de negocio como el farmacéutico donde la investigación obliga a tener un enfoque a largo plazo. Una visión a largo es mal entendida con las presiones bursátiles.

10.6.4.- Políticas de dividendo

La política de dividendo en Almirall-Prodesfarma está establecida para realizar una protección del socio minorista al que se le garantiza una retribución mínima. Es lo común que se suele hacer en estos casos a nivel mundial, donde una parte se fusiona en minoría y la otra parte está en la gestión y puede decidir según su criterio. Lo más justo es ese trato preferencial.

10.6.5.- Donaciones

Respecto de las donaciones en vida, el padre de Antonio sí que utilizó esta figura pero en el marco reglamentario actual se hace muy difícil, habida cuenta de las condiciones que llevarían al donante a tener que depender del patrimonio de la esposa. Evidentemente, como no comulga con el carácter de la segunda generación, no considera conveniente por el momento, el tener que, a ciertas edades, sacrificar su autonomía económica y no porque la calidad de las relaciones matrimoniales pueda ser una objeción. Por tanto, están en situación de espera a que las condiciones cambien para plantearse la donación en vida.

10.6.6.- Los Valores en la empresa fusionada

En la familia tienen una frase más significada que decía el padre de Antonio y Jorge sobre el comportamiento en los negocios. *“La seriedad a largo plazo te lleva a la rentabilidad”*. La seriedad, el saber estar con los proveedores y con los bancos, el no hacer cosas raras, el no tener un low profile a nivel personal ni en las relaciones matrimoniales en las que eres también consistente con tu seriedad de compromiso, conduce a tener unas relaciones empresariales más sólidas. La ética en los negocios genera confianza en que no te ven fluctuar ni hacer tonterías y conlleva a ser mejor visto, más valorado y acceder a mejores condiciones que tu competidor.

Entre los valores figura el sentido del dinero, no gastar ni vivir al más alto nivel que te proporcionen tus beneficios sino en un estilo inferior en el que te sientes bien contigo mismo. No hay que comprar un jet privado si únicamente lo quieres para lucirte. El vivir por debajo de las posibilidades se ha transmitido a los hijos y, se les ha dado un nivel de confort en el que sentirse cómodo, nada más. Para que ellos no crean que lo tienen todo hecho, que les van regalando todo y por tanto, no lo valoran en su justa medida.

Hay que trabajar y hacer un esfuerzo constante²²⁹. Hay que trabajar mucho y perseverar porque se conocen pocos genios y cuando uno tiene una inteligencia normal los logros se alcanzan trabajando muchas horas. En Almirall-Prodesfarma no creen en la suerte como el camino del éxito, saben que viene de la constancia del esfuerzo.

Los americanos y los alemanes trabajan más, tienen menos vacaciones y logran más crecimiento. Hay que ser serio y trabajar. En las fusiones (Sanofi) entre finlandeses e italianos ha habido muchos escollos por la diferencia de idiosincrasia. Pero la fusión Almirall-Prodesfarma se hizo entre dos empresas catalanas que piensan de casi igual manera en cuanto a valores.

También tenemos el ejemplo de una fusión que se estuvo gestando durante cuatro años entre suizos y británicos y que armó de paciencia a los inversores pero que no se produjo porque los dos querían el poder y tener como presidente a su representante, era un problema de egos, de figurar, de no ver lo que acabarían ganando si cedían. No pudo ser.

- *“Nosotros tuvimos que negociar quién iba a la cabecera y se quedó Jorge, en parte por su juventud. No creemos en el equipo en la cumbre porque el entorno te pide*

²²⁹ Truman Capote cuando menciona que “la disciplina es la parte más importante del éxito”

que sea uno el que esté en lo alto de la organización, no pueden estar equivocadas el 90 % de las empresas que ponen al frente a un único líder”.

El sentido del emprendedor es otro de sus valores, hay que estimular a hacer proyectos.

Se ha trabajado en la vocación de la siguiente generación de jóvenes. En general no se ha realizado nada para orientarla en un determinado sentido. Se formó un **comité mentor** que hiciera un seguimiento de las carreras desde los 18 años y se les ayudaba en la orientación que solicitaran. Estaba constituido por tres personal (Antonio, el director de personal de Almirall y un “head hunter que no es el de siempre”).

Respecto al acceso de familiares de la tercera generación, hay un hijo de Antonio Gallardo en la empresa. Su preparación ha sido la normal para el puesto que ocupa, y ha trabajado fuera cuatro años en una empresa donde se evaluó el que alcanzara puestos de responsabilidad. En algunas ocasiones, se ha hablado sobre el coche que corresponde a ese nivel del puesto que desempeña, del sueldo que podría estar ganando si estuviera fuera en otra empresa. Se le ha diseñado un training dentro de la empresa que incluía distintos puestos, entre ellos salir cuatro meses al mercado para experimentar las ventas. Esas cuestiones son las profesionales y no están reñidas con que a nivel familiar puedan recibir como regalo de sus padres un piso para vivir. Pero en la empresa, se siguen las pautas profesionales y del mercado.

No se ha creado un puesto para el familiar y cuando se incorporó fue por la existencia de una vacante. El criterio de evaluación del desarrollo del puesto lo realiza su superior. Los cargos a los que se que le destina son de alta administración, para que no ocurra la situación en que trabaje bajo la supervisión de un superior y posteriormente, como consejero pueda ejercer acciones contra dicho superior.

No hay que vilipendiar la triangularización, hay una buena que es la de conseguir un facilitador, que desatasque los problemas y las crisis, que acerque posiciones y que amplíe los puntos de vista de los familiares que se miran el ombligo. También tiene un efecto escasamente positivo que es el de poder llegar a anular la comunicación directa entre rangos de familiares por parentesco o edades.

El gran tema de la familia es el de involucrarse. Entre los Gallardo, hay seis miembros en la tercera generación siendo el menor de treinta años. Todos están formando sus familias y algunos con hijos pequeños. Sus horarios de trabajo son muy exigentes y no tienen mucho tiempo. Por eso, hay que hacer cosas, pero no de manera frecuente, y sí muy intensivas en cohesión. A modo de ejemplo, se han organizado viajes de toda la familia cada dos años. Las citas anteriores eran a lugares más lejanos y exóticos (USA, Asia), pero el año pasado por las fechas y por los nietos de temprana edad estuvieron en Palma de Mallorca. Las actividades eran conjuntas y por grupos de varios hermanos y primos que fueron a jugar al golf mientras otro grupo disfrutaba del relax de la piscina. Los primos se reúnen cada cierto tiempo y van a esquiar juntos.

Por la parte de los accionistas de Prodesfarma hay menos contacto, todos son de la segunda generación y no de la tercera y los de la primera tienen ya más de 70 años. El abanico de edades es mayor en esa parte del accionariado, lo que configura que los intereses sean otros.

Las personas externas que han colaborado en el consejo de familia y en los temas familiares han sido dos: el profesor Iván Lansberg y por indicación de éste, también el profesor Harry Martin. Con el primero, de formación psicólogo, llevan colaborando seis años, han sido muchos los temas tratados, quizá el que no tuvieron vista de llegar a tiempo fue con el de las capitulaciones matrimoniales y ahora ya es tarde y queda muy mal que posteriormente se cambien. Todo lo cual se intenta hacer por testamento.

Por el modelo americano de transmisión mediante adquisición, *“nuestros hijos no podrían comprar la empresa, porque su valoración ha ido creciendo”*. La segunda podría haber comprado la empresa a la primera generación, si bien con muchos esfuerzos y, de hecho la tercera, ni trabajando toda una vida, ganaría lo bastante para comprarla.

La segunda generación no se protege ante una disminución del nivel de vida cuando se retire, porque la empresa familiar les ha permitido tener un ahorro destinado a tal efecto. El tener un complemento o plan de pensiones privado se hace más necesario en las empresas pequeñas.

10.6.7.- Valoración empresarial

En la valoración de estas empresas y en la fusión, se tiene en cuenta los “pipeline” de las líneas de investigación que están al final de su proceso y se augura que llegarán a conseguir unos resultados positivos para el desarrollo de un medicamento, pero teniendo en cuenta que hay muchos tantos “if” (condicionantes), si esa línea de investigación va teniendo logros, “if” se puede comercializar, “if” no se adelanta otro, “if” se autoriza en USA, “if” es aplicable en determinados pacientes sin grandes efectos secundarios... Si se tienen muchos productos o investigaciones en tan avanzada fase del proceso, la empresa vale más. Porque si no se investiga, no se valora tanto pues en el futuro no va a tener productos punteros, y al final pierde rentabilidad

Con tanto “if” que puede fallar al final, se ha pedido ayuda para determinar la valoración y el experto comentó que de los veintiocho métodos más utilizados, ninguno está claro que dé la cifra del verdadero valor. No les inquieta tanto el tema pues no tienen motivo por el que estar valorándose continuamente porque lo pida el mercado. La última valoración es de hace dos años y, lo clarividente es que se elija el método que determine que exista alguien dispuesto a pagar lo que calcula ese método. En definitiva, el valor de un negocio, es el valor liquidativo de lo que ofrezcan por la compañía en el momento que se quiera vender.

Este razonamiento y los pipeline se tuvieron en cuenta en la fusión. *“Los profesionales de 3i te cobran un buen dinero y no tienes más que una cifra que hasta que no te ves en la necesidad de vender no tiene utilidad. No hay tensiones en esta cuestión de la valoración”*.

10.6.8.- Dimensión empresarial

La dimensión es un factor de éxito en el sector farmacéutico pues precisa de un volumen importantísimo de recursos dedicados a investigación. Desde Almirall-Prodesfarma se piensa que son pequeños a nivel global, o medianos. Con frecuencia –

en un 90 % de los casos- en España, se descubre que las empresas no tienen el tamaño adecuado. Cuando se analiza el ámbito internacional, el problema de la dimensión se agrava. En el campo de la farmacia, todavía es más cierto que nuestros grupos son de tamaño pequeño frente a las grandes multinacionales Novartis, Glaxo...

Para el sector es muy importante que USA acepte la comercialización del producto, son la sociedad que más medicamentos consume y para la media de los productos la cuenta americana es un 40 % del consumo global y para según que productos es mayor, el 50, 60 o más.

10.6.9.- Family Office

En la oficina familiar trabaja un sobrino. Reciben la orientación del consultor Harry Martin. El despacho en el que está Antonio tiene dos áreas diferenciadas, una más estratégica y otra más operativa. El sobrino tiene su labor asignada y colaboran estrechamente.

10.6.10.-Protocolo Familiar

Entre las acciones emprendidas para garantizar la sucesión han acometido una medida especialmente comprometida como ha sido la creación de un protocolo de la familia. No en vano es un documento que se ha de hacer pensando que ha de tener una flexibilidad. La familia ha entendido que no son unas leyes.

La flexibilidad garantiza que en el futuro pueda seguir siendo un documento validado si se va adaptando a las necesidades de la familia y del negocio.

Como ha venido repitiendo Antonio Gallardo, todo buen protocolo se ha de hacer con el consenso de toda la familia. El contenido no ha trascendido mucho porque es un traje a medida. No puede hacerse de modo que en un momento determinado salga un miembro de la familia, reúna a toda la familia y diga: *“aquí tienen cada uno de ustedes un ejemplar, y a partir de ahora esto son las reglas de juego”*. Por ello, si el protocolo sirve para que surjan conflictos, después le toca a la familia gastarse mucho dinero en asesores, abogados... y, un mal protocolo, es un documento que no tiene ningún valor.

- Al fin y al cabo, *“no tenemos, sabes que Iván no es un entusiasta, de modo que no lo vemos como la panacea. Tenemos 4 hojitas, por decir algo, depositadas en un armario, contiene un apartado sobre incorporación de jóvenes y las otras tres hojas tratan el acuerdo entre hermanos. Alguna vez he leído esos apartados antes de ir a la firma con mi hermano de algún tema. Nos hemos preocupado de volver a leerlo en grupo. Lo importante es el proceso de la armonía en la familia”*.

- *“Muchas personas me dicen: nosotros ya tenemos el protocolo como si con ello se protegieran de problemas futuros, con tenerlo basta, no se preocupan de aplicarlo”*.

Esta superficialidad es un negocio para consultores con poca técnica y escasos escrúpulos. Lo fundamental es lograr las maneras de comunicarse en la familia.

A propósito de los americanos, estos le dan el enfoque psicológico que no tienen los europeos. En este sentido, algunos especialistas están cambiando de parecer. Así, el despacho de abogados Garrigues ha realizado unas nuevas incorporaciones para el departamento de empresa familiar creado, como son dos psicólogos o terapeutas. Han visto que hay negocio y han entrado. Antonio Gallardo se congratula de la elección porque es necesario que se abunde en el tema de la comunicación y en la armonía, porque todo se reduce a los problemas que implica no lograr una buena comunicación familiar. Estos aspectos de la empresa española están menos investigados, o los especialistas no suelen tener esa base de empresa familiar y no son de tanta ayuda como podrían ser si entendieran un poco más de esta particular problemática.

10.6.11.- Conclusiones

Las ideas principales se resumen a continuación²³⁰

- Identificación vital empresario directivo - empresa. El ejemplo de espíritu de sacrificio. Es la gran ventaja de tener una empresa familiar, sobre otro tipo de relaciones jurídicas o problemáticas empresariales.

- Al frente tiene que existir una mente clara que sepa anteponer los logros empresariales a los familiares

- Otra constante en el desarrollo de la vida empresarial es la disyuntiva gestión – propiedad. Se trata de poner a gestionar al mejor, sea externo, o sea de la propia familia.

- Cuidar al accionista. Demostrar un espíritu de sucesión, apertura, y consenso. Hacer que el accionista participe o no participe en la gestión, se sienta escuchado.

- La fusión como medio singular de crecimiento, con una serie de problemáticas y un proceso de ajuste a los estatutos de la empresa familiar, al final relegados entre acuerdos de accionistas mayoritarios y minoritarios.

- Por la estructura, la formación, la forma de ser, la falta de confianza, la existencia de los personalismos se dejan de hacer fusiones entre empresas, independientemente de su facturación y necesidades futuras. Este es un ejemplo de humildad y de sincronía en los valores y en la cultura empresarial de dos empresas catalanas.

- Las estructuras de gobierno son muy profesionales y tienen el apoyo de dos Consejos (de estrategia y de investigación)

- El contenido del protocolo contiene unas limitadas regulaciones pero se mantiene una comunicación entre los familiares muy intensa.

- El Consejo de Familia ha nombrado a un externo a la familia como responsable de la gestión patrimonial del Grupo (Family Office).

- Los familiares que se han incorporado a la gestión en Almirall-Prodesfarma y en el Family Office, han tenido que trabajar previamente fuera del Grupo.

- La filosofía es conseguir adeptos a la realización de fusiones para tener mayor dimensión, pues consideran que es más afín a la naturaleza de las empresas familiares que el acceso a los mercados de valores

²³⁰ Este caso se ha escrito con la transcripción de la entrevista de noventa minutos celebrada el 17 marzo del 2004, con la entrevista realizada por Barbara Murria para el número especial dedicado a España de la revista Family Business y con la transcripción de la conferencia de Logroño de octubre de 1998



XI.- CASO CAPRABO

El contenido del caso se ha elaborado a partir de la información existente de la sociedad, de las conferencias pronunciadas en congresos de empresa familiar y de la entrevista personal realizada a su Vicepresidente, Pere Botet.

El caso Caprabo se ha considerado interesante en la medida que 3 familias intervinieron en su constitución y 3 familias siguen en la actualidad (80 % del capital a través de la sociedad holding CSC S.L.) junto con la incorporación de La Caixa como último accionista con el 20 % del capital a través de la sociedad Caixa Capital Desarrollo en una ampliación de capital. Una operación estratégica llevada a cabo en el 2003 que ha permitido a Caprabo aumentar su tamaño y dotar de mayor solidez a su proyecto empresarial.

11.1.- Generalidades

Caprabo se define en su página de presentación como un grupo empresarial de espíritu joven, dinámico y ambicioso respaldado por la solidez que garantiza su demostrado saber hacer a lo largo de décadas de experiencia.

Cuenta con más de 600 supermercados de diferentes tamaños, adaptados al tejido urbano y social de los hogares de sus clientes.

Líderes desde hace años en Cataluña, Caprabo está presente, con la misma voluntad de crecimiento, en las Comunidades de Madrid, Navarra, La Rioja, Andalucía, Baleares, Castilla-León, Castilla-La Mancha, Extremadura, Valencia, Aragón y Murcia, para seguir extendiéndose a nuevas comunidades y provincias.

Fiel a los principios de lealtad a los consumidores, la filosofía de Caprabo, hoy y siempre, es seguir en continuo crecimiento y acercamiento a la sociedad y a las personas, a través de una política de expansión cuyo objetivo es poder ofrecer un completo servicio a nivel nacional.

En mayo de 1995 Caprabo irrumpió en el mercado de los carburantes liderando la efectiva liberación de los precios en el sector. Actualmente, cuenta con 40 gasolineras.

El Grupo Caprabo ha alcanzado una facturación de 2.334,3 millones de euros en el último ejercicio 2003, una cifra que supone un incremento del 16,6 % respecto al año 2002. El Grupo, tercera empresa de capital nacional en distribución de alimentación que opera en 30 provincias de 12 comunidades autónomas, finalizó el ejercicio 2003 con 578 supermercados, 34 “cash & carry” y 32 estaciones de servicio, con una plantilla conjunta de 18.000 empleados.

Figura 11.1.
Ventas de Caprabo

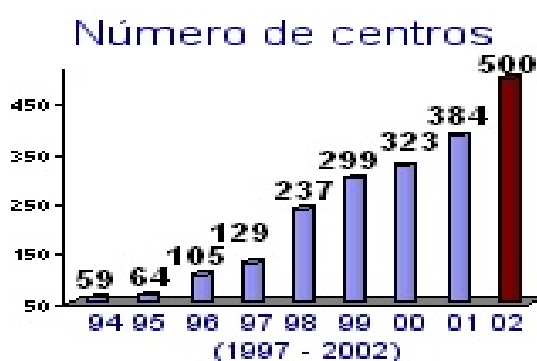


Fuente: Web de Caprabo

En términos comparables el beneficio neto de Caprabo durante el año 2002 alcanzó la cifra de 22,6 millones de euros disminuyendo en un 15,7 % respecto el 2001 como consecuencia, fundamentalmente, de la mayor amortización de fondos de comercio de las últimas adquisiciones y del plan de inversiones de 410 millones de euros, el doble de la inversión realizada en el 2001. El "cash flow" de la compañía durante el año 2002 aumentó en un 18,6 %, alcanzando la cifra de 88,1 millones de euros.

El Grupo Caprabo mantiene el liderazgo de la venta de alimentación por Internet. El supermercado virtual del Grupo Caprabo facturó en el año 2002 un volumen de facturación de 20,5 millones de euros, una cifra que sitúa el supermercado online de Caprabo, con más de 1,3 % del total de facturación del Grupo.

Figura 11.2.
Centros de Caprabo



Fuente: Web de Caprabo

El Grupo Caprabo finalizó el año 2002 con 498 supermercados y 29 estaciones de servicio repartidas en 12 comunidades autónomas. Ha sido un año histórico para la compañía ya que ha abierto un total de 130 nuevos supermercados y 16 estaciones de servicio. El grupo de distribución también se ha instalado ese año en comunidades en las que no tenía presencia hasta ahora como La Rioja, Andalucía, Murcia y Navarra. A lo largo del 2002, el Grupo Caprabo ha llevado a cabo tres procesos de compra: Alonso, Enaco y Nekea. Durante el año 2002, el Grupo Caprabo ha completado la integración

de éstas compañías en la red de supermercados Caprabo. La integración de Enaco en el Grupo Caprabo se ha llevado a cabo mediante una profunda transformación de las tiendas Amica en enseña Caprabo, para lo que se han renovado las instalaciones y sistemas informáticos y cambiado el surtido de productos. Asimismo se ha procedido a la separación logística y de gestión del negocio del mayor y menor. Por último, se ha finalizado recientemente el proceso de exclusión de la compañía en las bolsas de Madrid y Valencia.

Figura 11.3.
Nº empleados de Caprabo



Fuente: Web de Caprabo

El equipo humano de Caprabo ha crecido de una forma espectacular en los últimos años, pasando de 4.800 empleados en 1997 a unos 15.000 a finales de 2002. Actualmente, son 18.000 y cerca del 90 % de la plantilla dispone de contrato fijo. Distribución de centros Caprabo y gasolineras: Por otra parte, la compra de Supermercados Alcosto en Madrid, el 1 de diciembre de 2003, una operación que ha permitido a Caprabo posicionarse como líder en el sector de los supermercados en esa comunidad autónoma y con la que más del 50 % de la cifra de ventas se genera ya fuera de Cataluña, lugar de fundación de Caprabo: Aragón: 12 centros, C. Foral de Navarra: 24 centros, C. Valenciana: 56 centros y 7 gasolineras, Castilla-La Mancha: 21 centros y 4 gasolineras, Castilla y León: 17 centros y 3 gasolineras, Cataluña: 270 centros y 16 gasolineras, Extremadura: 3 centros y 1 gasolinera, I. Baleares: 30 centros, Madrid: 118 centros, Murcia: 8 centros, La Rioja: 3 centros, Andalucía: 6 centros y 1 gasolinera

El Equipo directivo lo componen: Xavier Argenté: Director General recientemente cesado, Ferran García: Director Desarrollo y Gestión Corporativa, Enric Batlle: Director Área de Operaciones, Casimir Domènech: Director Administración y Finanzas, Susana Sala: Directora de Recursos Humanos, Emilio Vila: Director de Ventas, Ruben Masip: Director de Organización y Sistemas, Xavier Alomar: Director Marketing, Anna Bolet: Directora de Calidad, Xavier Carvajal: Director Técnico, Xavier Martínez: Director de Expansión, Toni Font: Director Productos Frescos y Javier De La Viuda: Director de Logística

En términos comparables el beneficio neto del Grupo Caprabo consolidado durante el año 2003 (incluyendo Enaco S.A. en año completo y un mes de Supermercados Alcosto S.A.) alcanzó la cifra de 18,6Mill euros aumentando en un 31,9 % respecto el 2002 como consecuencia, fundamentalmente, del crecimiento de las ventas y las sinergias generadas con la integración de las compañías Enaco y Nekea en el Grupo Caprabo. El cash flow de la compañía durante el año 2003 aumentó en un 14,1 % hasta alcanzar los casi cien millones de euros.

11.2.- Orígenes

En la página web del grupo, se explica que en 1959 nace Caprabo inaugurando una nueva forma de autoservicio inédita en nuestro país, con una primera planta situada en la calle Padre Claret de Barcelona. Eran tiempos en los que mandaba la oferta y no la demanda. Comenzaba a tomar forma una filosofía basada en la lealtad con los clientes, cumpliendo con el compromiso de hacerles llegar los mejores productos, la mayor variedad y hacerlo a los mejores precios.

Paso a paso fueron abriéndose nuevas plantas. Y con cada apertura fueron creándose nuevos servicios. En 1977 se lanza la primera Revista Caprabo; en 1985 comienzan las clases en la Escuela de Formación Caprabo con el tema Honestidad, ilusión por dar lo mejor. En 1992 nace el primer producto Marca Caprabo y se entrega la primera canastilla a un recién nacido, en el marco de la campaña de ayuda a las familias "Bienvenido Bebé".

Es la década de los 90. La década del despegue de la Tarjeta Cliente y de Caprabo hacia otras Comunidades Autónomas. Son años de creatividad, innovación, asunción de nuevos retos. En 1995 se inaugura la primera gasolinera.

En 2001 Caprabo se pone a la vanguardia con capraboacasa.com y se refuerza con la incorporación de consejeros independientes en su Consejo de Administración y la total profesionalización de su dirección, constituyendo el Consejo de Familia para vehicular las relaciones entre el accionariado y la empresa y poder hacer frente a su gran proyecto de expansión sin perder sus orígenes. Los valores son ilusión, lealtad y compromiso.

El logo de Caprabo es el símbolo de comecocos, y se supone que los tres redondos puedan ser los mencionados valores empresariales, las tres familias...

En la sede del grupo Caprabo donde ha tenido lugar esta entrevista con Pere Botet, hay dos carteles que la identifican: uno con el nombre de la compañía y otro que designa Caboel, acrónimo formado por las dos iniciales de los apellidos de las tres familias que, en la actualidad, se hallan al frente: los Carbó, los Botet y los Elías. De modo que, de fundarse ahora, ese podría ser el nombre que adoptaría la sociedad. En el momento de constituirse en sociedad, las tres familias eran Carbó, Prat y Botet. Los tres empresarios, que eran comerciantes del mismo sector y cada uno de ellos tenían dos o tres colmados en la ciudad de Barcelona, tuvieron la idea de montar un supermercado. Esta iniciativa era una idea novedosa, de modo que cada uno de ellos decidió aportar un capital a una sociedad que se llamó CAPRABO y resultaba de la conjunción de las iniciales de los tres apellidos: **Carbó**, **Prats** y **Botet**. En este momento parece una denominación lógica y muy comercial pero como tantas y tantas cosas en Caprabo hicieron falta que formara parte del entorno familiar de nuestros clientes a base de esfuerzo, dedicación y servicio.

Constituidos ya, abrieron una tienda. En uno o dos años comprobaron que la iniciativa era buena. Entretanto y mientras empezaba a funcionar el colmado, cada uno de ellos mantuvo su negocio independiente y por separado, pero cuando empezaron a constatar que la idea nueva funcionaba, cada uno de ellos decidió vender las tiendas que tenían en propiedad y pusieron todos esos esfuerzos en el nuevo proyecto. En el año

1959 servir, y servir bien 700 artículos era una proeza. Un lema de ayer, no de hoy, "Variedad, Calidad, Economía... Caprabo cada día" intentaba resumir un compromiso de servicio que, este sí, es de ayer y de hoy.

Durante los primeros años cada uno de los socios llevaba a cabo el trabajo que entre todos se habían asignado y cubrían las necesidades que surgían en cada momento. Naturalmente sin asignarse sueldo. La logística, los suministros, la gestión de personal, la administración, las negociaciones, los almacenes, todo formaba parte de esta jornada de 24/24 horas de los socios.

En los tres años comprendidos entre 1959 y 1961 se completó todo este proceso de agrupación. Con las tres familias en el accionariado y participando en el negocio no sólo los fundadores, sino todos los tres matrimonios, el proyecto continuó hasta el mes de agosto de 1961. En ese momento, sin embargo, la familia Prat, al no ver el proceso claro, decidiría desvincularse del grupo. El proceso se saldó con la división del 33 % que tenía la familia Prat en tres partes, las cuales se repartieron entre los dos socios que quedaban –una de esas partes (11 %) se la quedaría la familia Carbó y otras la familia Botet (11 %)– y la tercera parte (11 %) fue adquirida por la familia Elías. Se da la circunstancia de que la familia Carbó y la familia Elías tenían un vínculo familiar: eran primos.

Si bien el primo del señor Carbó pertenecía a la Administración, como era secretario del ayuntamiento, no participaba en la gestión. Cuando la familia Elías pasó a formar parte del negocio, Silvio Elías, su hijo, se incorporó en ese momento a trabajar en Caprabo, con lo que se puede decir que ha pertenecido más a la segunda que a la primera generación. Como comenzó a vincularse cuando era muy joven, compaginaba los estudios y su formación, con algunas horas en que acudía a la oficina a trabajar, pero no se trataba de un plan de incorporación planificado y diseñado por el padre con el objetivo de que aquel ingreso en la compañía fuese el primer paso de un plan de carrera que se debería de ir cumpliendo poco a poco.

Las motivaciones que llevaron a la familia Prat a vender su participación, no están claras. Quizás por el esfuerzo, tal vez, el Sr. Prat se dio cuenta de que no le parecía un proyecto de futuro y decidió proseguir con sus negocios propios. Además las condiciones laborales en Caprabo eran en aquella época similares a las que tenía en su tienda, por lo que lo más probable es que fuera un problema de visión de negocio. Tampoco pudo ser la descendencia prevista, porque el hijo del señor Prat continuó al frente de su negocio que era Autoservicios Prat, que luego fue Campió y que después lo vendió a Ahold.

11.3.- Composición Familiar y Participación en el Consejo de Administración

Actualmente, la familia Carbó la forman cuatro hijos: dos hijos y dos hijas

En estos momentos, ninguno de ellos trabaja ya en la compañía. La decisión de que de esta segunda generación nadie trabaje en la empresa de una manera ejecutiva, se tomó de manera paulatina. Por ejemplo, durante cierto tiempo el hijo mayor de los Carbó, las dos hijas y Pere Botet estuvieron trabajando en la Compañía.

En el consejo de administración está el hijo del Sr. Carbó y el marido de su primera hija por parte de los Carbó.

La familia Botet tuvo dos hijos: Pere y su hermano, que falleció por enfermedad hace dos años y medio. En el consejo de administración se halla Pere Botet y un amigo suyo, un consejero externo de su plena confianza. Se conocieron por trabajo y por la carrera, porque también está en el mundo empresarial y "*es una persona que merece mi confianza*". No es ningún ejecutivo de la compañía de modo que participa en el consejo de administración en calidad de representante dominical de la familia Botet.

En lo que a la familia Elías respecta, los de la primera generación, el padre y una hermana nunca estuvieron en el negocio, y la segunda, formada por dos hijos y una hija, solo el hijo mayor, Silvio, forma parte del consejo de administración y estuvo también trabajando en la sociedad, mientras que ninguno del resto se ocupa directamente del negocio.

11.4 - Integración de la tercera generación

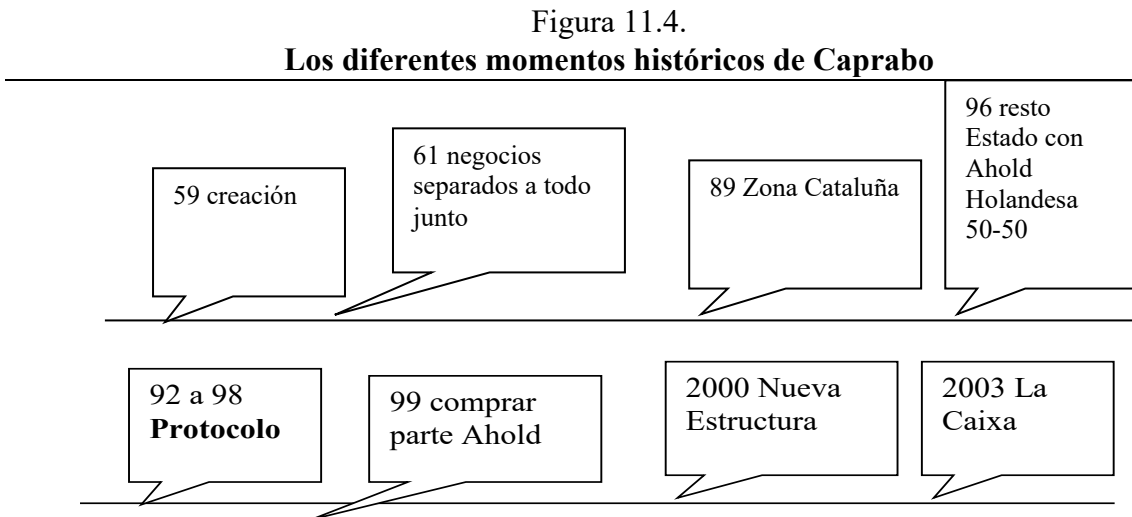
En el presente, los miembros de la tercera generación se hallan en proceso de formación, de manera que el mayor tiene 24 años y la mayoría está en el período de formación universitario y en el de master. No se ha creado una organización específica de comité mentor. No hay un comité que designe la carrera vocacional más acorde con la empresa familiar, si bien a nivel de protocolo familiar, se ha creado un comité de seguimiento. Durante una temporada estuvo trabajando un hijo de Silvio en el escalafón ejecutivo y después se fue. En esta época tuvieron un comité de seguimiento que estaba formado por el presidente de la compañía, el director general y un consultor externo (especialista en recursos humanos).

De momento lo que han hecho ha sido, a nivel de protocolo, establecer una limitación en el sentido de que las personas representantes dominicales del consejo de Administración deben tener un mínimo de treinta años, esté en posesión de una formación universitaria imprescindible y a ser posible, como es lógico, en materias relativas al mundo empresarial.

Por parte de la empresa no existe ninguna fundación ni ningún fondo educacional que contribuya a la formación de los miembros de la tercera generación.

11.5.- Líneas temporales de la empresa y la familia

Si se traza una línea temporal y se colocan los principales acontecimientos, hitos, que han sucedido en la empresa y en la familia, tales como los matrimonios, los hijos, los fallecimientos, y concretamente cuándo se decide que la familia no se incorpore en la gestión, se podría establecer el siguiente diagrama:



Fuente: Entrevista con Pere Botet

En 1989 fue cuando se constató que estaban muy centrados en Barcelona y se optó por hacer crecer el negocio, dando el salto a toda Cataluña con lo que llamaron *mini-hipers*, cuya superficie media se sitúa entre 2000-2500 m². No se cambió nada de la estructura familiar, pero sí que fue un gran salto de crecimiento que les llevó hasta el momento preciso del año 1996, cuando vieron que este modelo de implementación iba bien en Cataluña y que funcionaba eficientemente.

Entonces se plantearon ir al resto del Estado. Madrid fue la primera opción. Fue una decisión importante porque se plantearon si ir solos o ir con alguien, aunque ya habían tenido muchos *approaches* con operadores internacionales, y decidieron ir conjuntamente con el grupo Ahold, que es una compañía holandesa. Decidieron crear una sociedad con el 50 % de Ahold y el 50 % de Caprabo para trasladar el negocio que estaba centrado en Cataluña y Baleares, y que les quedaba reservado, mientras que en el resto del Estado trabajaban conjuntamente. Se puso en marcha con mucha ilusión, pero en 1998 y tras dos años de funcionar, se vio que llevaban caminos diferentes. “*Cuando nosotros pensábamos una cosa, ellos pensaban otra, y nos dimos cuenta que, a la larga, su intención era comprar Caprabo*”.

Los problemas eran fundamentalmente tácticos pero motivados por un problema de estrategias, ya que en la empresa familiar, la visión estratégica es a largo plazo, con una consecución paso a paso, mientras que en el Grupo Ahold los objetivos eran mucho más a corto.

Según palabras del propio Pere Botet, “*nosotros acordamos con ellos un **businessplan** (plan de negocio) muy concreto y por escrito al cual nos comprometimos, ellos cuando hicieron el primer **approach** deseaban comprarnos y les contestamos que*

no queríamos, "bueno pero entonces hagámonos socios". Al cabo de un año, este businessplan se había aplicado al revés, y "no te preocupes si no me puedes seguir en inversiones, no te preocupes ya las haré yo y tú trabaja mucho". Pero a la larga, ¿adónde te lleva todo eso? A estar trabajando para él y que al final si un día no le puedes pagar, "no te preocupes que te compro lo que tienes en Barcelona y comenzamos de nuevo".

Sin embargo las familias no deseaban esa opción. Era como una *sicav* con la estructura de una alianza y al final decidieron disolver la asociación con Ahold. Fue un proceso difícil, que llevó acarreado un momento de incertidumbre en las familias ya que no todos pensaban lo mismo. Había quienes lo veían mejor y otros lo veían peor, que tenía que ver con el hecho de que unos vieran en esa salida un crecimiento del valor de una manera determinada.

Al final, se adoptó la siguiente decisión. Las dos partes, conscientes del problema que tenían que solucionar, hicieron sus propuestas. Ahold propuso comprar la parte de Caprabo y estos contestaron que no, pues también querían comprar su parte. Después de un proceso de negociación y discusión, se decidió que Caprabo les comprase su parte. En aquel momento clave en que se hallaba ese proceso de decisión, se acordó implícitamente qué quería Caprabo hacer en el futuro, porque había dos salidas claras: la que finalmente se hizo, comprar y seguir la expansión, o bien la de cobrar una buena cantidad de dinero vendiendo la mitad del negocio que habían creado y quedarse simplemente en Cataluña.

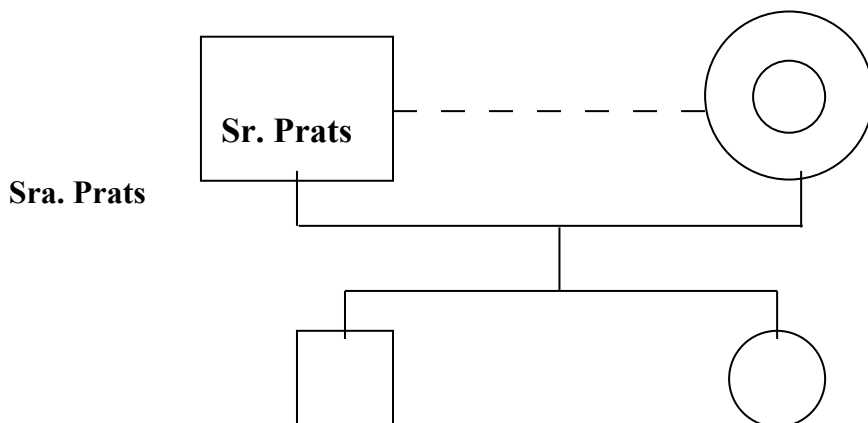
De una manera implícita ya quedó claro que era una cuestión de espíritu empresarial, de modo que compraron la otra parte y asumieron que si querían continuar ese desarrollo deberían cambiar la estructura de poder y de gestión, dado que tenían un volumen importante, debido a que no sólo estaban presentes en Cataluña, Baleares y Madrid, y también que tenían vocación de crecer. En este punto fue cuando decidieron que, de una manera ordenada, el primer paso debería ser la profesionalización del consejo.

11.6.- Genogramas familiares

A continuación se exponen los genogramas de las familias fundadoras de Caprabo

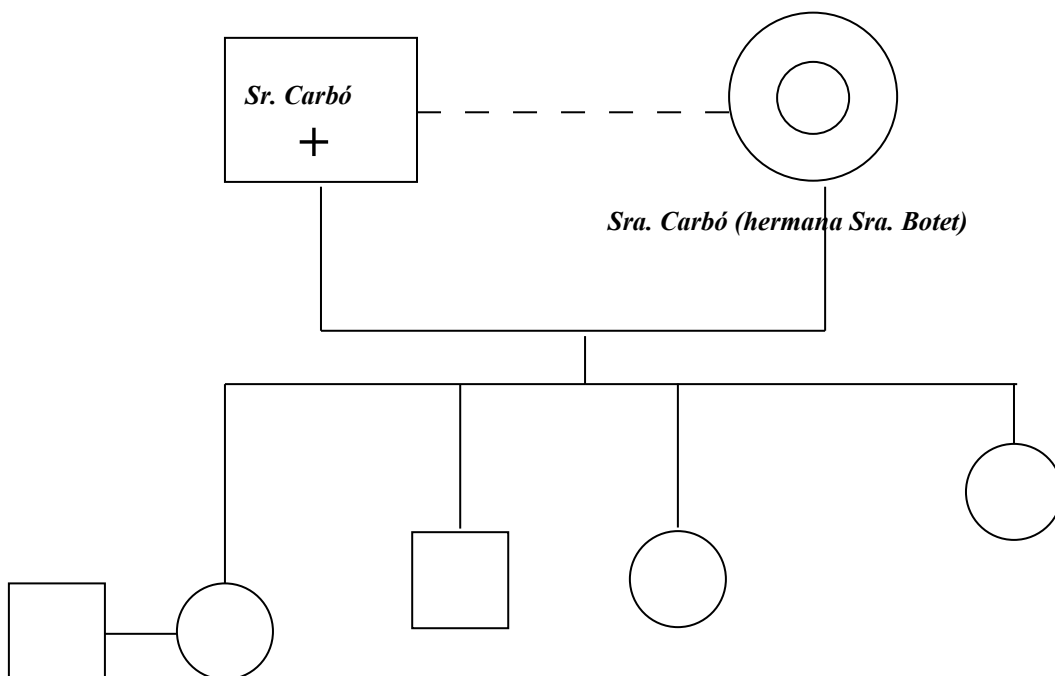
11.6.1.- Familia Prats

Figura 11.5.
Familia Prats



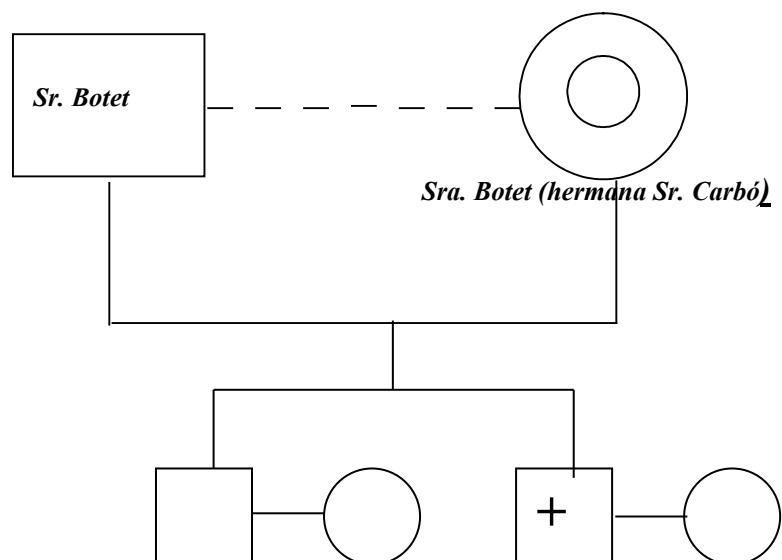
11.6.2.- Familia Carbó

Figura 11.6.
Familia Carbó



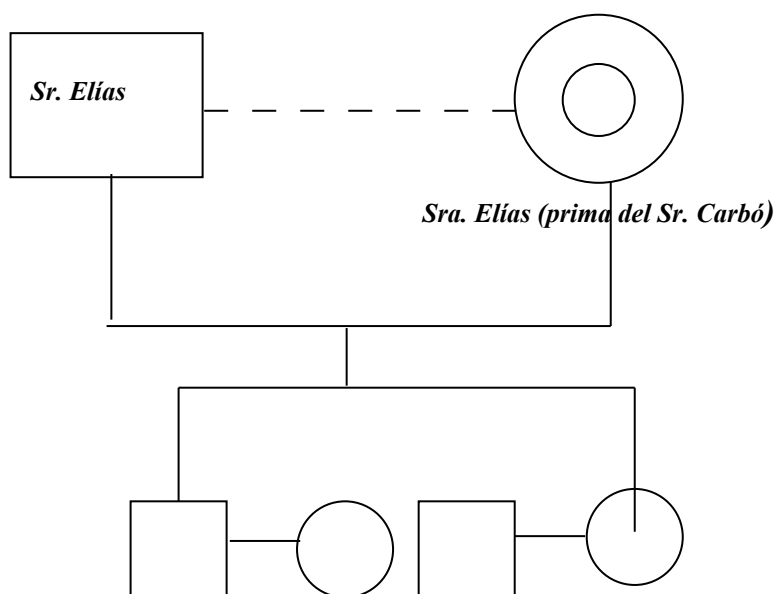
11.6.3.- Familia Botet

Figura 11.7.
Familia Botet



11.6.4.- Familia Elías

Figura 11.8.
Familia Elías



11.7.- Estructura de Órganos de gobierno y de gestión

La estructura se fue plasmando entre los años 1996 y 1998, pero en los años 1992 y 1993 fue cuando realmente se empezó a hablar, a pensar y a decidir que se debía hacer algo con respecto a los órganos de gobierno y al protocolo, pero se mantuvo en un estado muy *light* de modo que el tema no se terminó hasta más o menos 1998. Coincidió el momento en el cual se empezó a pensar en la profesionalización con la decisión de reemprender el tema con más fuerza.

Se decidió que a partir de 1996, la actuación de los familiares fuera muy colegiada, con un comité de dirección que se reunía una vez a la semana y que estaba formado por nueve personas, “eran el grupo de familiares que éramos”. La elección de las mismas aglutinaba la representación de las familias, pero sin estar estructurado en la formalización de un consejo de familia. Ese grupo llevaba el día a día de la empresa, pero pronto se dieron cuenta de la necesidad que tenían de verse con frecuencia y como cada uno llevaba una parcela de negocio, en un reparto funcional por áreas de trabajo. Por entonces estaban pasando el tema de Ahold y se dieron cuenta, entre ello, de que no funcionaban y emprendieron un proceso para disolver el comité de dirección y crear lo que llamaron una comisión ejecutiva en la cual se incorporaron tres personas, una por cada familia: Pere Carbó, Silvo Elías y Pere Botet. Al mismo tiempo crearon un consejo de administración de doce personas, todas de la familia.

En aquel consejo, no todas las familias estaban representadas por un igual, es decir no eran 4-4-4 por sindicación, sino que se escogieron de manera proporcional al accionariado de modo que cinco pertenecen a la familia Carbó, cinco de la familia Botet y dos a la familia Elías. Cada familia escogía a sus representantes familiares. Y nadie se fijaba en quiénes eran aquéllos cinco o aquéllos dos.

Este *modus operandi* funcionó de 1996 a 1999. Los temas que se trataban eran todos los relativos a las competencias de un consejo de administración formal, organizado, con consejeros, secretario y se reunía cada mes. Es decir, doce veces al año y tantas veces como fuera preciso. No tenían comités dentro del consejo. Éste fue un período de turbulencia marcado por diferentes puntos de vista respecto a la cuestión de Ahold. Se llegó a finales de octubre de 1998, momento en el cual se compró a Ahold, cuando se plantearon que si querían tener una compañía grande y que aquélla no era una buena manera de funcionar y por tanto deberían de adoptar un modo de organización diferente.

Fue durante 1999, cuando procedieron a profesionalizar el consejo de administración, ayudados por José Manuel Esteve, consultor.

Según palabras de Pere Botet, que fue uno de los familiares más entusiastas en este proceso, “*Es una tarea difícil pues el resto de la familia puede pensar y por qué se mueve él (Pere Botet), pero llevado todo por el camino del diálogo para que la gente entienda que el objetivo final no es un objetivo particular, sino que es un objetivo común, se pudo llegar a consensuar las decisiones. Me marcó mucho que, en la conversación con el señor Esteve sobre el funcionamiento de la comisión ejecutiva, que era muy profesional, él me hiciera una pregunta que me desbarató todo el argumento.*”

“¿Qué debe hacer Caprabo para destituirte a ti?” Y hosti, en aquel momento no le supe contestar”.

Este aspecto de evaluar a los propios familiares, rara vez se pone de manifiesto en las empresas familiares.

A partir de ese momento, se estructuró un consejo de administración profesional, con un proceso de adecuación de los doce, todos ellos miembros de la familia, a un consejo de administración de ocho personas, cinco de la familia y tres independientes. Se invita a tres profesionales independientes de la sociedad, conjuntamente con los tres consejeros directores generales accionistas y con dos consejeros no ejecutivos accionistas a constituir el nuevo Consejo. Les pareció adecuado pasar de la proporción 5-5-2 a la de 2-2-1 en donde las participaciones mayoritarias hicieron un esfuerzo de reducción, y los tres independientes, aunque pudiera parecer que cada familia nombraba uno, no fue así y se buscaron los tres por consenso de todos. Este fue un aspecto muy importante.

Para este proceso las familias delegaron en los tres representantes del Comité ejecutivo toda la gestión. Se hizo un esfuerzo importante porque decidieron tres aspectos: profesionalizar el consejo, incorporar un director general externo y disolver la comisión ejecutiva, disolución que no se hizo efectiva hasta que la incorporación del director general estuvo terminada.

También, en ese mismo período, se alcanza el acuerdo de que todas las personas de la familia que estaban desempeñando funciones y tareas en la compañía deberían irse de la empresa. Fue un pacto de salida económicamente correcto a través del acuerdo de que se fueran, pero también fue una decisión generosa por parte de los implicados.

Si nos referimos al resumen del discurso del presidente del Consejo, José Manuel Basáñez, esta etapa de externalización de la gestión se divide en tres fases.

Una primera fase en la que se invita a tres profesionales independientes de la sociedad a formar parte del Consejo de Administración. Estos tres consejeros conjuntamente con los tres consejeros - directores generales accionistas y dos consejeros no ejecutivos accionistas constituyen el nuevo Consejo. La presidencia y las comisiones recaen ya en consejeros independientes. Se decidió que el presidente fuera uno de los independientes, el señor Basáñez, y tres de los familiares fueran los vicepresidentes

La segunda fase de este modelo en rodaje fue la selección del responsable ejecutivo de la sociedad, que asumiese las funciones desempeñadas por los tres consejeros generales que hasta ese momento, eran familiares. No fue un tema sencillo, requirió horas de debate, reflexión y preparación del cambio. El nombramiento del nuevo director general con poderes ejecutivos sobre la compañía se complementó con un periodo de unos meses en los que los, hasta entonces directores generales, colaboraron con el nuevo ejecutivo manteniendo sus despachos en las nuevas oficinas centrales de Caprabo. La elección se efectuó en un breve plazo del tiempo y fue realizada por el consejo de administración. El director general se incorporó en marzo del 2000.

En una tercera fase, ningún accionista forma parte del organigrama de la sociedad, los despachos de los vicepresidentes, antes directores generales, se ubican en un edificio independiente, separado de las oficinas centrales operativas y su colaboración con la sociedad pasa a ser estratégica, y no ejecutiva, pero conectada con la gestión. La coordinación del Consejo con el equipo ejecutivo la desempeña su presidente del Consejo que, evidentemente, no es familiar.

A lo largo de todo este proceso, y según el presidente, se ha antepuesto el compromiso del proyecto Caprabo al interés y los puntos de vista personales y en línea con lo que fue el espíritu de los fundadores, pues todos los beneficios se reinvertían en la sociedad, y ello permitió una política de equilibrio con el endeudamiento para que se consiguiera el crecimiento a través de adquisiciones y nuevas aperturas a un ritmo fuerte y continuado; todo esfuerzo en la línea familiar, no obstante, tiene un límite. El protocolo expone literalmente que:

“Caprabo quiere continuar siendo Empresa Familiar, mientras el hecho de serlo no hipoteque ni limite el desarrollo de su proyecto de negocio.

En este sentido, las familias accionistas de Caprabo tienen la voluntad de desarrollar las mejores estrategias para garantizar que la marca esté entre las primeras.

Se asume por las familias que este tipo de estrategia puede provocar el sacrificio de disolución del accionariado”.

Así, el primer paso de esta expansión fue concretar la decisión estratégica de adquirir Alcosto en Madrid. Se plantea el Consejo cuál es la forma de financiación más adecuada para adquirirlo y en un proceso de siete meses, decide incorporar dentro del accionariado a la entidad financiera La Caixa.

En toda esta renovación, el papel de los consejeros independientes dentro del Consejo no es homogéneo: uno de ellos, Pedro Bueno, es profesor de una escuela de negocios, otro José Manuel Balet, es una empresa familiar industrial, y el tercero José Manuel Basáñez desarrolla su actividad en la empresa privada y en la administración. Éste último al final se hizo cargo de la presidencia del Consejo de Administración con funciones de coordinación pero no ejecutivas. Los otros dos consejeros independientes se hacen cargo de las presidencias de dos comisiones, y en el caso concreto de la comisión de auditoría, se definió que el departamento de auditoría interna fuera independiente de esta comisión a todos los efectos.

La colocación ordinaria en el consejo de los consejeros independientes acabó con las reuniones mínimas, mensuales y las comisiones. Una reunión de consejo no extraordinario puede durar alrededor de cuatro horas y una reunión de comisión alrededor de una hora. Al comenzar la reunión del Consejo, los presidentes de las comisiones realizan un informe sucinto de lo tratado en las reuniones y las conclusiones a las que han llegado. Las comisiones son de trabajo y no comisiones delegadas del Consejo.

Asimismo, existe predisposición para tratar los temas fuera de las reuniones, en citas específicas en un momento determinado y que por urgencia no pueden esperar a

una reunión ordinaria del consejo o bien pueden ser tratados por un grupo reducido de consejeros o por un consejero, y el director general.

Otra de las características de los consejeros independientes de Caprabo es su actividad profesional al margen del trabajo que desarrollan para la compañía. Para ninguno la retribución que reciben de Caprabo, es una retribución principal y todos manifestaron a la propiedad de forma individual y no coordinada, su absoluta disponibilidad a renunciar al cargo que asumían en el momento en que la propiedad lo decidiera sin necesidad alguna de justificación. Los consejeros de Caprabo están en una situación que les permite tomar sus propias decisiones y manifestar sus opiniones con total libertad de criterio.

Otro aspecto descriptivo de los consejeros es la variabilidad de los sectores en los que desarrolla su actividad profesional. Los auténticos expertos de la alimentación no son los consejeros independientes sino que lo son los consejeros dominicales. Como consejeros independientes no se buscaron personas que aportasen al negocio de los supermercados sino personas que fueran complementarias en cuanto a formación y experiencia, de los consejeros dominicales que es una característica muy significativa en este caso.

Un punto coincidente por parte de los consejeros es el respeto mutuo entre unos y otros y la capacidad para poder entenderse y sobre todo, la admiración que los consejeros independientes tienen por el trabajo desempeñado anterior a su incorporación y lo desarrollado conjuntamente por todos, a fin y efecto de la realidad de lo que es Caprabo. Esto, a primera vista puede parecer una actitud demasiado implicada y poco profesional, pero reflexiona José Manuel Basáñez que en algunas situaciones el corazón ha suplido aquello a lo que el cerebro no podía dar respuesta.

En resumen, los consejeros independientes se han involucrado en el proyecto de Caprabo desde su experiencia profesional en diferentes campos con una actitud suma de independencia, dedicación y afecto, conscientes de que su papel es complementario del que realizan los consejeros propietarios y que el funcionamiento del consejo será positivo y eficaz en tanto consigan amalgamarse en el conjunto de forma que la respuesta a las necesidades de la compañía se centre en el desarrollo de la misma y de todos los que trabajan en ella y en incrementar el valor de lo que los accionistas les han depositado.

En el año 2000, que fue cuando se inicia este período de ajuste que finaliza en 2003, uno de los hitos que hay que destacar es la introducción del Director General, Xavier Argente²³¹ y un equipo que ha sabido integrar todas estas incorporaciones y están realmente satisfechos de cómo está funcionando desde el punto de vista de los consejos independientes. “Hasta el momento, y esperamos que en la nueva etapa que estamos emprendiendo logremos dar un nuevo impulso a este ilusionador proceso” en palabras de J. M. Basáñez.

²³¹ En la actualidad ha cesado de su cargo. Febrero 2005

11.8.- Consejo de Familia

El consejo de familia, que atiende los intereses de los accionistas, está formado por cinco personas, pues se repite la fórmula 2-2-1 y se reúne seis veces al año. No dispone de comisiones ni citas previas a la junta de accionistas. Trata cuestiones propias de dicho consejo. Está formado por cinco miembros.

Para la representación de los cónyuges existe alguna política pactada no escrita de que no asistan, aunque también se han hecho excepciones, como en el caso de la cuñada de Pere Botet, dado que el hermano falleció hace dos años y medio.

Entre las tareas del consejo de familia destaca, además de las cuestiones problemáticas de la familia, la de unir y la de crear armonía.

Con relación a las conexiones entre el consejo de administración y el consejo de familia, Pere Botet opina que *“han de ser dos órganos muy distintos y cada uno de ellos tiene sus funciones propias. La junta de accionistas se reúne una vez al año, realiza su tarea de junta de accionistas propiamente dicha, cobra el dividendo y una serie de aspectos. Pero no entiendo que en la junta se deban debatir una serie de cosas relativas a la familia o “si queremos ir en un autocar a hacer no sé qué o si queremos hacer una fiesta para que la gente joven se incorpore”. Estas son las funciones del consejo de familia, porque cuando mezclas en el consejo de familia qué remuneración tiene que ser la del consejo o cuál el tipo de dividendo ó cómo se valora la empresa, eso es algo que excede a la función del consejo de familia”*.

11.9.- Next Generation

Para fomentar la participación de la nueva generación, se organizan dos o tres encuentros al año con la gente joven y con los que no son ya tan jóvenes a base de realizar actividades: se los invita a la junta de accionistas y en Navidad se hace una cena con todos. Dicha generación, no son invitados a las sesiones del consejo de administración. Sin embargo, a partir de los dieciocho años se les comunican los datos económicos de Caprabo, para su conocimiento.

La generación actual, se incorporó a trabajar en Caprabo alrededor de 1970, cuando contaba con siete supermercados y se contrató un jefe de contabilidad para el departamento de administración, a tiempo parcial.

La empresa siguió desarrollándose y cuando en 1980 se trasladó a las oficinas y almacén de la Calle Ciencies de L'Hospitalet de Llobregat contaba con una plantilla que oscila a 500 y 600 empleados. En el año 1971 se llevó a cabo la primera adquisición de supermercados: cuatro establecimientos a la Sociedad SUCASA.

Desde 1970, el año de la incorporación de la segunda generación, hasta el 2004 ha habido muchos cambios. Se ha pasado de tener seis tiendas a dos mil seiscientas. Son una segunda generación que está absolutamente implicada porque han hecho crecer la empresa conjuntamente con sus padres.

En 1987 y 1988 los *seniors* dejaron la gestión de la compañía cuando los de la 2ª generación llevaban alrededor de dieciséis años trabajando. Cuando el padre se va, no

causa ningún problema pues la 2ª generación ya está tan absolutamente integrada en la organización que no genera problemática. Esto como fácilmente puede comprenderse no los impide seguir trabajando, impulsando la compañía y planificando su desarrollo, desde sus posiciones en el consejo de administración.

La segunda generación toma el relevo. Silvio Elías, Salvador Carbó, Josep y Pere Botet, Rosa, Lluisa, Pere y Angels Carbò se encargan desde diferentes posiciones del organigrama de desarrollar la compañía, de desarrollar la compañía y de poner las bases para lo que ha de ser una tercera etapa coincidente con el cambio de siglo.

El tránsito generacional ha sido muy natural, más que propiamente un proceso de sucesión ha sido un período de tiempo en el cual las dos generaciones han estado trabajando muy integradas. Y en un momento concreto los fundadores por edad, en 1986, dijeron que daban un paso a atrás y se apartaban de la gestión. En el comité de las nueve personas estaban todos, y allí no había un líder y si lo había era porque las personas mayores lideran más que los jóvenes, los cuales, por otra parte, estaban desarrollando una actividad muy intensa.

11.10.- Incorporación de un socio financiero

El otro momento clave de Caprabo fue agosto de 2003 cuando se inició un proceso de expansión y se precisaron nuevas necesidades financieras. Se decidió compartir ese proyecto con alguien más que participara en la posible plusvalía creada con la expansión.

La elección del socio se hizo de una manera muy abierta y duró ocho meses. Se acordó una entrada en el capital de la empresa de La Caixa, que lo hizo como socio, lo cual fue un hito importantísimo en la historia de Caprabo. Se consolida su profesionalización, pues el que los familiares puedan volver a estar en la gestión resulta más problemático.

No se llegó nunca a plantear la posibilidad de abrir las puertas a una nueva familia. Según declaración de Pere Botet *“Siempre has de ver qué te aportará esta familia o persona, todo el mundo te puede aportar cosas pero si te ha de aportar dinero, ¿quién lo gestiona mejor que un banco? Una familia te aportará otras cosas, pero si te ha de aportar situaciones familiares, lo cierto es que ya tenemos bastantes. No nos ha parecido que tuviésemos necesidad”*.

La situación actual difiere de la que se tuvo con Ahold, debido que el planteamiento de un socio a otro es de un tipo diferente, uno es un socio financiero y otro era un socio del sector que tiene la intención de participar activamente en el negocio, pues si algo quería claramente era gestionar. En el caso de La Caixa no es así.

Lo que sí conllevó su entrada fue que, en 2003, al entrar en el capital se incorporaron dos consejeros más al consejo de administración.

Con palabras de Botet, *“la entrada de La Caixa reafirma más el carácter familiar, porque el control de la compañía están en manos de una familia o varias (multifamiliar) como es el caso. El hecho de que haya una pieza externa no familiar lo que hace es dar todavía más solidez al grupo familiar. Asimismo, el hecho de tener*

dentro del accionariado a un socio potente y sólido como puede ser La Caixa, permite confirmar que este proyecto y estas ideas son buenos y que lo que sí es preciso lograr es ser capaces de hacer los intereses familiares y los de un grupo accionarial convivan.

Como dicen los catalanes que “vol i dols”, pues a partir de ese momento ya no lo decides todo desde el comedor de casa. Pienso que el hecho de que desde el comedor de casa no se decida todo, es bueno. Para mí, no puede ser que el día de la comida de Navidad, a las siete de la tarde, se tome una decisión empresarial... no puede ser, es un gran error. Y me contestan que eso hace familia... En mi casa también pasa que el 90 % del tiempo que estoy hablo de la empresa y aparecen las mujeres pidiendo tiempo de descanso sobre el tema empresarial”.

Con la entrada de La Caixa se han creado tres comisiones: la de auditoría y control; la de estrategia y la de nombramientos y remuneraciones. Hasta ahora, los miembros no han rotado entre las comisiones, pero es que tampoco ha habido tiempo.

También existe la conciencia de que un día existirá una salida de este socio financiero y pudiera coincidir con un posible acceso al mercado de valores en un futuro.

“Evidentemente cuando en una compañía entra un socio financiero, siempre tiene un día de entrada y un día de salida. Lo discutimos mucho con La Caixa cuál ha de ser la salida. Y lo que nos hemos dado es un período de tiempo largo para poder tomar decisiones. No será un socio eterno, lo sabemos”.

11.11.- Valores de la familia y de la empresa: armonía, crecimiento, visión del negocio...

En Caprabo, uno de los valores ha sido la anteposición de los intereses del negocio a los familiares. Al ser multifamiliar, por el hecho mismo de ser varias familias, no tienen esa raíz de seis generaciones dónde el abuelo o el bisabuelo dijeron que se había de hacer de una manera concreta. Consideran que han de ser muy éticos con la sociedad y con su aportación e intentar que las actividades de la compañía no sean hacer nada nocivo para la propia sociedad. Resaltan los valores del trabajo y la austeridad como valores notorios que están recogidos y explicados en el protocolo.

Si bien es cierto que el accionista de Caprabo ha conseguido una cultura con una serie de valores categorizados como permanentes que se encuentran a lo largo de toda su historia, desde sus comienzos, también es verdad que hubo en la etapa inicial una serie de valores que, para diferenciarlos, les han llamado fundacionales y que son también asumidos hoy por las generaciones de accionistas. Los unos y los otros conforman la cultura de Caprabo. Una cultura que se ha fundamentado en una forma de desarrollo de las relaciones humanas, una determinada forma de tratar a los clientes y una forma de relación con sus empleados.

En cuanto a los valores fundacionales, la unión de los accionistas emprendedores nació de un compromiso común entre familias parecidas. Se consiguieron sinergias positivas en base a la complementariedad de las partes. En todo momento, se priorizaron valores como las miras a largo plazo frente a las fluctuaciones económicas. El beneficio necesario para financiar el crecimiento vendría ligado al propio éxito del negocio.

Inicialmente, se quiso introducir una forma de venta para dar al cliente productos de calidad a un precio justo, el proyecto supuso la aceptación de riesgos personales y económicos, y requirió grandes dosis de sacrificio, disciplina, trabajo e ilusión.

La generación actual se manifiesta orgullosa y leal a los valores fundacionales y quiere continuar siendo responsable ante la sociedad de las actividades de gobierno de Caprabo.

En cuanto a los valores permanentes ya son más clásicos: ante la sociedad, ante el consumidor, ante el empleado y ante la propia empresa. Son más recurrentes y están explicados en la página de Internet: compromiso, equipo...

“Una misión grabada en el corazón de Caprabo, que nos impulsa a asegurar la vigencia y constante puesta al día de nuestros cuatro grandes compromisos: **Servicio, Calidad, Proximidad e Innovación**”.

“Vocación de liderazgo: Sin duda, el mayor activo del Grupo Caprabo son los más de 18.000 profesionales que lo forman. Un gran equipo humano con una clara vocación de liderazgo en cada una de sus áreas de trabajo”.

“Para facilitarles su labor y apoyarles en su trabajo diario, Caprabo pone a su servicio todos sus recursos de formación, aprendizaje y especialización, controles de calidad y de producto, así como los apoyos logísticos y técnicos necesarios, a través de una completa estructura central, dirigida a concentrar los esfuerzos que permiten alcanzar y superar la consecución de su principal objetivo: la mejora constante del servicio al cliente en todos los puntos de venta”.

”En Caprabo, desde 1985, contamos con nuestra propia Escuela de Formación. Un centro educativo en constante evolución que procura los últimos conocimientos en cada especialidad a los diferentes profesionales de las plantas.”

“Atención al cliente: Servicio global: La vocación de servicio de Caprabo se manifiesta exteriormente en la cercanía y renovación periódica de sus puntos de venta, en la naturaleza de los productos que ofrece y en la preparación constante del personal para ese fin Pero hay mucho más. Todas las acciones puestas en marcha por Caprabo persiguen el objetivo fundamental de su filosofía: lograr la máxima satisfacción de las necesidades y deseos de sus clientes.”

”Para lograrlo, Caprabo trabaja en los más variados frentes, desde la continua formación del personal a la constante innovación tecnológica, manteniendo un fuerte ritmo de aperturas de nuevos centros, seleccionando los mejores productos y los diseños más modernos y funcionales de sus instalaciones, promocionando toda una suerte de servicios complementarios y, muy especialmente, fomentando un trato atento, solícito y eficaz por parte de las personas que viven el contacto directo con el público en las plantas de venta. Ayudando, poniéndose a la entera disposición del cliente, aconsejando.”

”Y es que nada valoran y agradecen más nuestros clientes que ese trato amable y sincero que reciben del personal de las plantas de venta Caprabo. Un reconocimiento que nos llena de orgullo.”

”La Tarjeta Cliente Caprabo es el mejor vehículo para agradecer y recompensar la confianza y fidelidad de nuestros clientes. Un reconocimiento que hacemos visible con la entrega de cheques efectivos, ofertas exclusivas, descuentos inigualables en

carburantes, envío de revistas a los hogares, y con la participación en un sinnúmero de promociones específicas para cada titular y sus familias, algunas de amplia y sonora trascendencia social.”

“Nuestros productos: Calidad total. La labor de selección y presentación de los mejores productos se centra en tres líneas básicas:

En primer lugar, en las secciones de Productos Frescos, auténticos baluartes de los valores de Caprabo, donde se observa y exige la excelencia, desde la cuidada selección en origen de los mejores productos hasta la presentación más rica y sugestiva del mercado. La segunda línea de actuación incide en la selección del surtido más completo y variado, trabajando con las marcas y empresas líderes de producto envasado, ofreciendo en los lineales la variedad más completa de primeras marcas, en cada sector.

Por último, debe destacarse la constante implantación de nuevos productos de la Marca Caprabo donde, en colaboración con los principales fabricantes, se ofrece en exclusiva la gama más extensa de productos de marca propia, constituyendo un éxito permanente en los lineales. Además, todos aquellos productos marca Caprabo elaborados de una forma artesana y con un fuerte carácter tradicional han sido seleccionados y reunidos bajo la fórmula "Gran Selección", pensada para los paladares más exigentes.

”Un gran reto supervisado por el Departamento de Calidad, centrado en la constante mejora de los procesos de trabajo y del producto para alcanzar este gran objetivo de **Calidad total**, a todos los niveles”.

”Las secciones de productos frescos de Caprabo son ejemplo de la adaptación de los valores del mercado tradicional a los tiempos modernos.”

”El cliente de hoy exige, además del mejor producto, una calidad contrastada de la oferta, amplio surtido, precio, presentación apropiada, y agradece un trato personal y especializado.”

”Caprabo desarrolla un programa de renovación continua de las exposiciones, de control de calidad, de formación y especialización de sus profesionales y de fomento del trato personal para ofrecer el mejor y más variado producto al mejor precio.”

“Nuestro compromiso: Proximidad: La integración de Caprabo en la sociedad a la que sirve va más allá del acercamiento de sus puntos de venta a los hogares.”

”Actualmente, la satisfacción del cliente exige idear nuevas fórmulas que permitan una proximidad más cálida y humana. La adaptación de los horarios comerciales, el servicio de reparto, el aparcamiento gratuito, las cajas rápidas, el servicio de atención telefónica, fueron el comienzo de una política de acercamiento.”

”Hoy, el Club Cliente Caprabo -del que nacen la Tarjeta Cliente y la Revista Sabor (con una tirada trimestral de 600.000 ejemplares)- o la organización de encuentros con nuestros clientes, a través de la puesta en marcha de cursos de cocina, degustaciones, conferencias, cursos de Internet y un largo etcétera o las campañas sociales ¡Bienvenido Bebé! -un compromiso con las nuevas generaciones que se mantiene con el Baby Club y el Club Junior- son un buen ejemplo del esfuerzo de Caprabo por estrechar su vínculo con las personas.”

”Como también lo son las diversas promociones culturales y sociales, incluyendo colaboraciones con ONGs y acciones de patrocinio, como los conciertos anuales de divulgación de la música clásica, más todas las nuevas acciones que vendrán en el

futuro. Todo ello es prueba palpable de este compromiso, de esta vocación, de esta voluntad de acercamiento y proximidad de Caprabo”.

En este proceso de expansión la organización crecía con los gestores y viceversa. Todo hizo más fácil la selección, ya que si hay unas vacantes y unas personas que quieren un trabajo, sea posible su colocación y era la familia la que tomaba esas decisiones. De una organización con seis tiendas en el origen, a la de 1986 con treinta o cuarenta tiendas o a la de 2004 con 2600, supone un gran cambio. Y actualmente, ante cualquier incorporación es preciso crear una evaluación y un análisis de vacantes porque es una organización muy consolidada.

Asimismo, en lo que hace referencia a la transmisión de acciones entre generaciones, se han utilizado diversas vías. En las distintas familias algunos han realizado donaciones de primera a segunda generación, otras como la familia Carbó cuyo fundador falleció, hubo un testamento; en la familia Botet, el hermano tenía testamento con lo cual, en este momento existen veintitantos accionistas.

Dentro de los valores de la empresa plurifamiliar se considera que existe una mayor comunicación entre las familias y especialmente con la propia. Según las reflexiones de Pere Botet *“Pienso que una, por las reuniones y la comunicación, veo la relación que tiene mi propia familia o la familia Carbó y la comparas con otras familias que no tienen un negocio conjunto y nosotros diría que como parte positiva te ves más, hablas más, haces más cosas. Y la parte negativa, es que la familia que no tiene empresa familiar cuando se reúne se cuentan chistes y hablan de no sé qué y en cambio en la familia de la empresa familiar todo acaba siendo lo mismo. También es un gozo enseñar el supermercado a uno de los hijos un domingo, pero no cada domingo”*.

11.12. Conclusiones

La sucesión ha conllevado un paulatino alejamiento de la familia de la gestión.

El presente caso es un claro ejemplo de mantenimiento de los valores empresariales fundacionales y de la adopción de otros nuevos en convivencia con los anteriores.

Esta empresa plurifamiliar se constituye en dos fases familiares (recordemos que la familia Elías sustituye a la Prats) y una última fase financiera (con la incorporación de La Caixa). El futuro estratégico a largo plazo podría ser la consideración de acceder a los mercados de valores. La expansión mediante un socio financiero se ha efectuado tras una experiencia negativa con un socio del mismo sector.

El consejo de administración se ha ido adaptando en sus porcentajes de representatividad de las familias y con la profesionalización efectuada se ha incrementado la representación de consejeros externos. Por tanto las familias de un modo generoso han reducido su presencia. A nivel familiar tienen unos consejos dominicales muy específicos

En estas familias se ha vivido la pérdida de familiares de mediana edad lo cuál ha dado lugar ha un replanteamiento del trato de los familiares políticos. Este suceso originó la necesidad de plantearse en nueva estructuración de las relaciones entre familia y empresa, aspecto que se recoge en el modelo de Barbara Murray.



XII.- CASO CATALANA OCCIDENTE

12.1. Orígenes de la empresa

En todas las empresas familiares, se observa que cada una es muy particular, muy especial y muy distinta. Entonces, hay que situarse brevemente en el contexto, para comprenderla mejor. *“Nosotros somos una empresa plurifamiliar pero, podríamos decir que con el dominio de una familia”.*

Empezó en los años 50, aproximadamente, con el padre de D. José María Serra, un grupo de amigos y otros amigos de ellos. En total, cuatro o cinco familias se unieron para hacer funcionar una compañía de seguros.

“Y, la verdad, es que siempre había funcionado como una empresa en la que había varias ramas familiares como accionistas siendo una familia, la nuestra, que me atrevo a decir que es la que ha ido ganando dominio, y no sé si es exactamente lo mismo que pasa en otros casos en que se unen -a lo mejor- dos familias para hacer de dos empresas una sola. Aunque, en el fondo, lo que suele pasar siempre en estas empresas multifamiliares es que acaba siendo una familia la que domina más y las otras son las que tienen que ir de acuerdo con ella...”

Representación simbólica sería como el tronco y las ramas.

En definitiva, es como si Catalana Occidente estuviera en una tercera o cuarta generación porque dentro del actual accionariado de la empresa evidentemente está la familia Serra pero igualmente hay incorporadas segundas y terceras generaciones de otras familias que siempre han estado representadas en el consejo de la empresa y, claro, eso les ha dado una cultura y una manera de funcionar distinta.

La información que facilita la página de internet del Grupo Catalana Occidente refleja que es uno de los grupos líderes del sector asegurador español, con un crecimiento constante y una gran implantación. La Catalana, fundada en 1864, pasó a formar grupo con Occidente en el año 1959, desde entonces el Grupo Catalana Occidente es una de las mayores compañías independientes en el mercado español, puesto que no está vinculada a otra entidad financiera o grupo extranjero.

Entre la información de la presentación de la web, se incluye la cronología de los acontecimientos más importantes del Grupo Catalana Occidente, que son:

- 1864 Se funda la Sociedad Catalana de Seguros contra Incendios a Prima Fija.
- 1873 Se asegura el edificio del Congreso de los Diputados de Madrid
- 1876 Se crean las inspecciones de Valencia, Navarra y Castilla.
- 1883 Se aseguran las Casas Consistoriales de Barcelona.
- 1884 La Catalana participa en la creación del Cuerpo de Bomberos de Barcelona
- Asegura el Arsenal, actual sede del Parlament de Catalunya.
- 1900 La Catalana empieza a cotizar en la Bolsa de Barcelona.
- 1901 Compra de la sede de Paseo de Gracia, 34.
- 1907 Aumento de la plantilla a 27 personas.
- 1917 La compañía se divide en secciones.
- 1947 Se acuerda operar en los ramos de Vida, Accidentes Individuales, Accidentes de Trabajo y Daños a Vehículos.

1959 La Catalana pasa a formar Grupo con Occidente que, a su vez, controlaba Intercontinental de Seguros, Occidental de Capitalización y posteriormente Cantabria.

1960 La compañía opera en Francia y Marruecos.

1970 Se termina la construcción del nuevo edificio social y se pone en marcha el potente ordenador IBM 370/145, con teleproceso, primero de su clase instalado en España, y primero, asimismo, en ser utilizado por una compañía aseguradora en Europa.

1980 Se funda Prepersa, S.A. de Peritación de Seguros y Prevención.

1984 Acuerdo con el Banco de Bilbao para la creación de Corporación General Aseguradora, mediante la aportación de las acciones propias que el Grupo tenía en cartera y de la mayoría de las de Aurora Polar, por parte de dicho banco. La fusión del Banco de Bilbao con el Banco de Vizcaya dio lugar a diversos problemas de integración que, se resolvieron de forma amistosa, con la recuperación de las acciones de Aurora Polar por parte del Banco de Bilbao y su separación de Corporación General Aseguradora, pasando esta última a pertenecer totalmente a Inocsa, holding instrumental de nuestro Grupo.

1988 Se culmina la fusión de La Catalana y Occidente que, aunque no de derecho, venían formando una sola empresa de hecho desde el año 1959.

1991 Creación de la filial de seguros Cosalud mediante una Joint venture con el grupo asegurador Uniqa.

1995 Inicia su cotización en la Bolsa de Madrid.

1996 La Previsión Nacional cede su negocio de seguros generales a Catalana Occidente, S.A. Y sus primas de Viuda a Catoc Vida. Rediseño de los procesos de negocio, con la creación de centros especializados en suscripción de riesgos y tramitación de siniestros.

1997 La compañía realiza una operación de Oferta Pública de Venta de acciones por cuenta de accionistas dirigida a inversores institucionales. El valor de Catalana Occidente comienza a cotizar en el Mercado Continuo.

1998 Se aumenta el capital social con cargo a reservas hasta 6.000 millones de pesetas y se duplica el número de títulos, hasta alcanzar los 24 millones de acciones.

1999 Acuerdo con el Deutsche Bank, a partir del cual el Grupo Catalana Occidente incluye en su oferta comercial productos financieros de esta entidad, préstamos hipotecarios y personales.

1999 La compañía consolida el rediseño de sus procesos de negocio, con la creación de varios centros especializados en suscripción de riesgos, tramitación de siniestros, atención telefónica y administración.

2000 Adquisición del 100 % de Multinacional Aseguradora (MNA), compañía especializada en seguros de Autos, a Caixa de Catalunya.

2001 El Grupo llega a un acuerdo suscrito con los principales accionistas de Lepanto, S.A., para adquirir la Compañía, incluyendo a Nortehispana, especializada en seguros de decesos y que forma parte de esta sociedad. La compra se materializa mediante una Oferta Pública de Adquisición (OPA), sobre la totalidad de las acciones de Lepanto.

2003 Grupo Catalana Occidente es la suma de la experiencia aseguradora de todas las empresas que, a lo largo de su historia, se han ido integrando al Grupo.

2004 En enero del año 2004 y siguiendo con la estrategia de crecimiento vía adquisiciones iniciada unos años antes, se firma un acuerdo con el Grupo Fortis para adquirir Seguros Bilbao, compañía de seguros multirrama de gran implantación en todo el estado. En el ejercicio de 2004 Catalana Occidente integró Seguros Bilbao, que supuso una inversión de 255 millones de euros.

El grupo ingresó por primas 1.730 millones de euros, un 33,1 % más que el año anterior. El resultado técnico se situó en 326,1 millones, con un aumento del 50,1 %. Los gastos crecieron un 27,8 %, hasta los 244,1 millones de euros. El resultado financiero fue de 64,5 millones de euros, un 14,6 % inferior que el año anterior. Todo ello llevó a un resultado antes de impuestos de 146,5 millones de euros, con un aumento del 43,2 %. El Grupo Catalana Occidente, que aún se beneficia del crédito fiscal por las pérdidas de MNA, obtuvo un resultado después de impuestos de 113,9 millones de euros, un 49,1 % superior al año anterior, y el beneficio neto atribuido después de minoritarios fue de 90,6 millones, un 81 % más.

A estos resultados Seguros Bilbao aportó 21,3 millones de euros, una cantidad superior a la prevista, que era de 15,1 millones.

Los títulos de Catalana Occidente cerraron 2004 a 44 euros, con una revalorización anual del 78,50 % frente a una revalorización del Ibex 35 del 17,37 %.

12.2. Los órganos de Gobierno.

12.2.1. La relevancia del Consejo de Administración.

El caso que se presenta en distintos apartados tiene la siguiente estructura de gobierno.

Según J. M. Serra, *“Por ejemplo, para nosotros lo que es consejo de administración ha sido una figura que ha tenido siempre muchísima fuerza y muchísima importancia por ser la manera de poder conjugar los intereses para todas las familias que habían invertido dinero en nuestro negocio. A estas familias, se les concedía el poder estar y participar en las decisiones que se tomaban en el consejo de administración pero en la participación en la gestión solamente ha recaído en nuestra familia”*.

“Por ello, nos hemos acostumbrado a funcionar mucho en consenso con las otras familias, tal como en una empresa de cuarta generación donde una rama es la que lleva la gestión y el resto son accionistas a los que tienes que rendir cuentas, dar cada año una nueva retribución y explicaciones de muchas cosas”.

Tienen esa particular especie de cultura, fruto de que no son una empresa familiar que ha llegado por evolución a las siguientes generaciones sino que siempre han sido varias familias que han ido colaborando conjuntamente les ha obligado a consensuar muchas de las cosas que iban a hacer por el resto de ramas familiares. El *gran consenso* siempre ha sido muy importante y también les ha conducido a funcionar con muchísima transparencia.

“Nosotros no somos la típica empresa familiar donde las cosas se decidían en la cocina de casa y tal”. Siempre han sido una empresa en la que han tenido que reunirse las familias para ver qué proyectos hacían y qué es lo que tenían que realizar lo hacían fundamentalmente a través del consejo de administración.

El abuelo Serra era un hombre que antes de la guerra que se dedicaba a la política. Con la misma y con la guerra se arruinó. Después del conflicto bélico, como a través de la política había hecho muchas relaciones, sus amigos le sugirieron que podía hacer de

agente de seguros. Así empezó. Dado que estaba metido dentro del mundo del seguro, su hijo (padre de D. José María) comenzó a trabajar con él como agente de seguros.

“Él empezó a conocer el negocio no como propietario sino como agente”. En el año 48, apareció la oportunidad de comprar una compañía de seguros que se llamaba Occidente y a través de los amigos que había hecho con los seguros, los convenció para adquirirla. Todos ellos: los Godó (de *La Vanguardia*), los Juncadella, los Olano y los Vilavecchia, constituían una serie de familias bastante ricas entonces.

Occidente era una compañía de principios de siglo que había pasado sus dificultades. *“Lo que pasa es que cuando la compraron les engañaron como a chinos y, al final, mi padre para poder salvar la situación, tuvo que ir apachugando e ir comprando porque era él que tenía que aguantar la empresa”.* Le consiguieron dar la vuelta y entonces fue cuando tuvieron la oportunidad de, a finales de los 50, de comprar La Catalana que era la típica empresa totalmente tradicional, sólida y con una gran implantación pero que se había quedado muy anticuada. Por el contrario, Occidente era una compañía patrimonialmente muy poco rica pero con muchas ideas que habían servido para cambiar y darle la vuelta a la gestión. *“Mi padre, más el dinero de Occidente, más el dinero de estos amigos compraron La Catalana y así hicieron el grupo Catalana Occidente”.*

Con el paso del tiempo, la familia Serra posee la mayoría y los otros grupos familiares tienen entre un cinco y diez por ciento de la sociedad, en conjunto. Posteriormente, el grupo salió a bolsa, donde cotiza entre el 20-25 por ciento de la propiedad. En palabras de J. M^a. Serra *“en conclusión, la empresa está compuesta por el grupo de mi familia, estos tres o cuatro más grupos familiares importantes que tienen presencia en los consejos más lo que tenemos en bolsa”.*

Figura 12.1
Peculiaridades de Catalana Occidente (1)

DESCRIPCIÓN DE CATALANA OCCIDENTE

PECULIARIDADES

SOCIEDAD FAMILIAR ATÍPICA

- Origen no familiar
- Integra varios grupos familiares
- Siempre ha tenido:
 - un Consejo de Administración
 - que rendir cuentas a los accionistas



Fuente: Conferencia de D. José María Serra en el VIII Encuentro sobre Empresa Familiar y Política Económica en Madrid, 13 de junio de 2001

12.2.2. Evolución profesional en el consejo de administración transmitida a todos los familiares dentro del negocio.

En el resto de grupos familiares, se ha procurado que el representante o representantes en el consejo de administración de la empresa fuese gente preparada: con conocimientos y con capacidad de aglutinar los intereses de dicha familia. *“Si nombran como representante del consejo a una persona que no tiene esta capacidad, a nosotros no nos interesa”*.

Si bien no hay un perfil preestablecido a nivel interno que asesore sobre cómo se elige ese representante ni un sistema de evaluación, de forma bastante informal se espera que cada familia *haga sus deberes bien* y mande a su mejor representante y si no es así, el mismo ya se va a dar cuenta por verse en la necesidad de prepararse para cumplir mejor con su función.

“El representante de la familia que esté en el consejo tiene que ser una persona que tenga el consenso de la familia, lo que no queremos es que nombren al hijo mayor...que tenga formación económica.”

No se desea a un secretario. Las familias van evolucionando por lo que interesa tanto más que cada familia esté de acuerdo en cuanto a quién es la persona que mejor los puede representar, como a su vez que la familia Serra haga de filtro respecto a dicha persona que *“se aporta”* que no sea para calentar la silla sino que pueda desempeñar la labor de transmitir a la familia qué es lo que se está haciendo en Catalana Occidente y pueda realmente comunicar cómo va.

12.2.3. La existencia de varios consejos de administración.

Los miembros del consejo de administración nombrados por Catalana Occidente, son catorce. Hay cinco miembros familia Serra y siete “de fuera” que básicamente son representantes de otras familias.

“Aquí no hay ni un solo consejero que no se juegue los cuartos. Nosotros al consejero independiente, lo consideramos como el menos independiente de los consejeros. Queremos a gente que se juegue algo”.

Cuando los consejeros participan en la propiedad demuestran mayor confianza y el voto tiene más consistencia porque su opinión está más condicionada por los resultados de las decisiones tomadas.

“Claro, alguien que se juega su patrimonio supongo que será más activo en la defensa de sus intereses siempre que sea gente capacitada, que no el señor que viene y cobra una cantidad de dinero por dar su opinión”.

No comparten que el consejero sea la persona que ha trabajado cuarenta años en la empresa y que al jubilarse para completar su pensión, lo nombren consejero hasta que cumpla los ochenta.

“Estos consejeros independientes, como el caso de alguno que tiene hasta seis o siete consejos. ¡Viven como Dios! Y, son los menos independientes de todos, porque comprenderás que los tíos lo que tiene interés es de quedarse en el cargo, y hacen lo que sea por lograrlo”.

Como se ha expuesto, existen varios consejos. En la estructura organizativa, por encima del consejo de administración de Catalana Occidente, hay una compañía que la controla. A su vez, hay una sociedad de la familia que controla a esta compañía que controla Catalana Occidente.

12.2.4. La programación de los consejos

Los calendarios para estos distintos consejos se fijan con un programa para todo el año. *“Nos vemos una vez al mes, en los tres consejos. Esa sociedad familiar se reúne una vez al mes para ver qué temas vamos a llevar a los otros consejos. La información llega en el mismo consejo”.*

12.2.5. La información entregada en cada consejo

La información que reciben los consejeros la examinan en el propio consejo. Dicha documentación se la llevan, tras el consejo.

“Lo ideal, lo que va bien es enviar antes la documentación. Lo que pasa es que nosotros, como dentro de la documentación que hay en el consejo, el 90 % de la misma es información regular: cuenta de resultados, balances o cómo están las inversiones. Ellos este tipo de información, ya la saben manejar perfectamente y entonces no hace falta enviarla con antelación”.

A nivel de consejo, lo que hacen, si la ocasión lo requiere, es presentar algún tema específico: como por ejemplo, en el momento de comprar una compañía. Se expone en el consejo. Este tipo de acciones las plantean con bastante antelación.

“Ahora, cuando hemos comprado esta compañía de Bilbao en octubre pasado, hubo un consejo monográfico en junio con una explicación de que estábamos estudiando esta compañía, para estas cosas no necesitas casi llevárselas, es mejor casi de primera mano explicárselas”.

En opinión de D. José M^a Serra, los consejeros cumplen diligentemente con sus funciones, y no protestan por recibir la información en el momento del consejo.

“La verdad es que tenemos un consejo bastante disciplinado y poco guerrero y no nos pega demasiado la paliza con eso de que teníamos que enviarle la documentación antes y con los gestores es mucho más claro. Pero claro, tienes que jugar muy limpio y lo que no puedes hacer es sorprenderles en su buena fe y no puedes darles la sensación de que te aprovechas, de que no les envías la información con el tiempo. Eso también es muy importante. ¿Entiendes?”

Es importante la calidad, la cantidad, la actualización y la honestidad de la información.

“No, la teoría está bien. Lo ideal de los consejos es que una semana antes envíes la información, pero entonces mandas una información que ya no está tan actualizada; segundo, empiezan a correr papeles por ahí y eso no te gusta mucho. En el fondo, tampoco es tan importante si eres honesto y correcto con los planteamientos y no te aprovechas de esta ventaja que tienes”.

Los consejeros son personas muy competentes, suficientemente inteligentes y hacen su función en el momento.

“Yo comprendo que alguna vez les gustaría tener la información pero si no vas con sorpresas. Lo que no puedes hacer es llegar a un consejo y aprobar no sé que tema del que no tan tenido conocimiento antes. Eso no es correcto”.

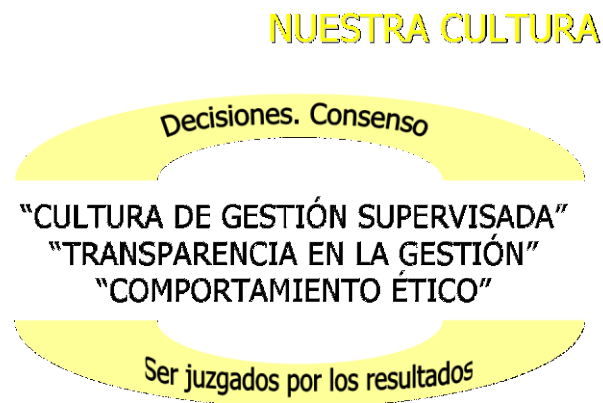
12.3. Valores de la empresa

12.3.1. La cultura de tomar las decisiones por consenso.

En el negocio que arrancó el padre de J. M^a. Serra con un grupo de amigos, que le ayudaron mucho en los momentos difíciles, siempre se han procurado tomar las decisiones de acuerdo con ellos.

“Jamás hemos tomado decisiones en contra de la opinión de los demás. Si no los hemos convencido, no las hemos llevado a cabo, como una empresa familiar de cuarta o quinta generación con muchísimos representantes”.

Figura 12.2
Cultura de Catalana Occidente



Fuente: Conferencia de D. José María Serra en el VIII Encuentro sobre Empresa Familiar y Política Económica en Madrid, 13 de junio de 2001

12.3.2. Los valores de la empresa: independencia e innovación

Por las dificultades que pasó la empresa en sus inicios, dado que partió casi de menos cero para arrancar la compañía, tiene una cultura muy arraigada que es la de procurar mantener la empresa independiente, e intentar crecer sin tener que depender de otras. *“Eso hace que esta voluntad que hemos tenido de querer seguir siendo independientes, nos ha obligado a ser muy competitivos y nos ha permitido poder seguir sobreviviendo por nuestros propios medios. Ello ha creado en la empresa una cultura de querer seguir siendo muy innovadores. La manera de ser competitivo es ser innovador. Si no inviertes en innovación, acabas cayendo en manos de otros. Yo diría que de las cualidades más importantes que tiene la empresa es la de tratar de innovarse, de estar al día, de invertir en el futuro, de creer en el propio proyecto que es una de las cosas más claras que hemos tenido”*.

“Por ejemplo, cuando nos hablan de que la competencia internacional es tan fuerte que acabarán desplazando tu propia empresa. Nosotros no lo hemos creído jamás. Siempre hemos pensado que en el momento que empiezas a creer que la competencia te va a hacer desaparecer, entonces es que estás ya abandonando. En cambio, si tú inviertes en el futuro de la empresa, eres cada día más competitivo y cada día eres más capaz de hacer las cosas por tu cuenta”.

Figura 12.3.
Peculiaridades de Catalana Occidente (2)



Fuente: Conferencia de D. José María Serra en el VIII Encuentro sobre Empresa Familiar y Política Económica en Madrid, 13 de junio de 2001

Han tenido que hacer también una labor importante de convencimiento a los socios de las otras ramas familiares de que la inversión que tenían en esta empresa era la mejor que podían hacer. La verdad es que les ha ido muy bien y están muy contentos.

12.3.3. Los valores de la continuidad y permanencia.

Esta es una de las peculiaridades que tiene la empresa familiar: permanecer en el tiempo. La secuencia es la siguiente: para permanecer en el tiempo, tienes que ganar dinero, porque si no lo ganas, no permaneces en el tiempo; y para ganar dinero, tienes que ser competitivo; y para serlo, tienes que ser innovador; y para lograrlo, tienes que invertir en el futuro. Es decir, tienes que procurar hacer cosas que den un buen resultado a largo plazo.

Estos son brevemente los ejes básicos de la cultura de la empresa: independencia, innovación, visión de futuro y el haber funcionado mediante consejos de administración. *“Ahora está tan de moda decir: lo bueno que es que se traigan externos a la sociedad para que aporten sus ideas al consejo. Nosotros eso es una cosa que la hemos tenido siempre. Hemos tenido un consejo, les hemos tenido que dar muchas explicaciones, hemos intentado conseguir que estén de acuerdo con las decisiones. Es una de esas ventajas, que en ese aspecto, hemos tenido”.*

12.3.4. La profesionalización de gestión con visión de que los familiares sean buenos accionistas

La siguiente generación, la forman con la idea de que tienen que ser accionistas responsables y no gestores. Piensan que la empresa tiene que dirigirla gente profesionalmente cualificada y si les sale un familiar que reúne condiciones e ilusión y ganas para llevarla bien, perfecto. Pero si no es así, desean que la gestión esté muy profesionalizada. Les están haciendo ver que es una empresa que cada día se está haciendo más grande y que hay más intereses porque no son solamente los de la familia, son también los de los otros grupos familiares y, además, de los inversores en bolsa.

“Ahora estamos en un proceso de sucesión. Aquí entró mi padre y yo ya llevo treinta años trabajando, desde los veinticinco. Hemos estado mi padre, yo y un hermano mío y ahora ya la generación que viene detrás nuestro es la que estamos preparando un poco para nuestro proceso de sucesión, lo que pasa es que estamos optando mucho por el tema de la profesionalización de la gestión de la empresa”.

Ha llegado un momento en que la profesionalización de la empresa cobra más importancia. Por eso, todo el proceso que siguen internamente, a nivel de la familia Serra, consiste en transmitir que tengan ilusión por la continuidad de la empresa, porque es fundamental y en enfocarles hacia la realidad de como tienen que ser accionistas responsables que sientan el futuro más como miembros de un consejo que gestores de una empresa.

12.4. El consejo de Familia

“Nosotros tenemos lo que llamamos una asamblea familiar que, básicamente, trata de reunir a los que somos de primera y segunda generación. Es una asamblea familiar consultiva en la que exponemos cosas y no se toman muchas decisiones. Luego tenemos un consejo familiar que es, básicamente, el consejo de la sociedad familiar, y por último lo que, a nivel de empresa familiar se conoce como consejo asesor en donde participan varias personas”.

A nivel de consejo de administración, sólo están representadas las personas de la presente generación y están incorporando un representante de cada una de las ramas de la siguiente generación de la familia Serra en las reuniones del consejo familiar.

El consejo es un órgano de la empresa familiar que controla la cuestión de involucrar a la tercera generación. Se reúne una vez al mes, y es el foro donde se analizan los temas que llevarán al consejo de administración de Catalana Occidente y tratan una serie de aspectos más como son los proyectos que tienen iniciados. Esta nueva composición la llevan aplicando desde hace un año, de modo que asiste un representante de cada uno de las cuatro ramas para que vean someramente qué tipo de decisiones se toman, qué proyecto se está estudiando, cómo se analizan los resultados y qué problemas aparecen. Pretenden con ello que se empiecen a acostumbrar a participar como si estuvieran en el consejo de administración del grupo.

Figura 12.4
Órganos de Gobierno de Catalana Occidente

ÓRGANOS DE GOBIERNO

- ASAMBLEA FAMILIAR ➡ CONSULTIVA
- CONSEJO FAMILIAR ➡ SOCIEDAD FAMILIAR
- CONSEJO ASESOR ➡ CONSEJOS DEL GRUPO

Fuente: Conferencia de D. José María Serra en el VIII Encuentro sobre Empresa Familiar y Política Económica en Madrid, 13 de junio de 2001

12.5. El protocolo: su elaboración y contenido

Sobre cómo se involucran los familiares de la siguiente generación en cuanto a la asistencia a la junta de accionistas, a los consejos o a las reuniones de familia, el proceso que están siguiendo es el de intentar formarlos en este campo. Por tanto, hay distintas etapas. En su momento hicieron un protocolo familiar en el que intentaban dejar bastante claro cuáles eran los conceptos fundamentales para funcionar como empresa, en cuanto a retribución de los accionistas o a la posibilidad de trabajar dentro de la empresa, y en este sentido, todos los temas tratados quedaron bastante claros.

En palabras de J. M^a. Serra “*nosotros empezamos por hacer primero un protocolo, de acuerdo con mis hermanos: somos dos chicos y dos chicas. Hará ya siete u ocho años. Establecimos un protocolo para discutir sobre las reglas del juego. Esto fue importantísimo porque se trataba de ponerse de acuerdo en un montón de cosas: qué política de dividendos se iba a seguir, si unos trabajan en la empresa y cobran sus sueldos y los otros no y no perciben nada, eso sería maltratar, pero tampoco hay que repartirlo todo. Eso hay de discutirlo porque hay que convencer que hay que retener parte de los beneficios para invertir.*

Otro tema que tuvimos que discutir bastante es el de la continuidad de la empresa. ¿Qué pasa si un día alguien se quiere ir?, ¿qué tratamiento le vamos a dar? para que la gente, sobre todo los hijos de mis hermanas, si algún día alguien se quiere vender su participación porque no quiere seguir queremos que se suscriba voluntariamente al tratamiento que hemos establecido para el que quiera vender acciones y que consiste en que se les valorará las acciones de acuerdo a valor real pero con un cierto descuento, para incentivar a que la gente se quede y con unos límites”.

Básicamente dichos aspectos son los que desarrollaron cuando hicieron el protocolo. Detalles específicos: por ejemplo, los hermanos Serra se encerraron tres días para hablar de un aspecto que aparece en el protocolo en tres líneas, como es que cada persona que quiera vender le compran las acciones a valor real con un descuento del 25 por ciento.

Todavía no ha habido ningún fenómeno de compra ni de recompra. Tienen un bolsín de ayudas:

“- ...en esta sociedad familiar procuramos ir teniendo recursos por si alguien tiene interés en desprenderse de su participación. O sea, que si algún día alguien viniera y dijera –oye, a mí no me interesa seguir- que no nos cree un problema. Tendremos recursos. Vamos haciendo un fondo y lo que tenemos pactado es que nadie podrá salir o pedir más de lo que este fondo tenga acumulado. Si hemos acumulado una cantidad de dinero, tú puedes vender acciones por esa cuantía”.

Se pueden hacer ventas con un límite máximo aunque procuran que nadie quiera vender. Y para ello es crucial retribuir bien. Por ejemplo, ninguna de las dos hermanas trabajan en Catalana Occidente, pero obtienen dividendos, con lo cual, económicamente les va bien. Además, por la información que tienen de los consejos ven que la empresa va bien, que cada día vale más y paulatinamente va a ir a más. De este modo, no tienen un gran interés en vender. Pero si, no obstante alguien quisiera salir, han puesto un límite a la cantidad de dinero que podría cobrar, se valoraría a valor real “encima de la mesa” y con un cierto descuento pero no podría nadie pedir más dinero del que ese fondo tiene acumulado para evitar descapitalizar el patrimonio empresarial.

12.6. Las reuniones familiares

La asamblea familiar, que convocan anualmente, se celebra durante casi todo un día. En su transcurso, se hace un resumen de la evolución de las sociedades del grupo: pues no solamente es la de seguros, sino también son los planes de inversión, la participación en la compañía Crédito y Caución y una sociedad que es la estación de esquí de Baqueira y, posteriormente, se tratan temas que son de interés para los accionistas.

En relación al aspecto del punto anterior es un tema que da para hablar durante una hora sobre el motivo por el que se pretende incentivar que la gente se quede. Por eso mismo, creyeron necesario que se discutiese como punto monográfico en una asamblea familiar.

“¿Y por qué es bueno que la gente se quede? Es la manera de mantener la unidad económica familiar. ¿Y por qué les pagas menos?, y también podríamos cuestionarnos

¿por qué valoras la acción de esta manera? Yo creo que la asamblea es el lugar para hablar de muchísimas cosas, como por ejemplo el tema de la posibilidad de que se incorporen gente de la tercera generación a trabajar en la empresa”.

Cada junta tiene un orden del día específico en el que se aborda cualquier problemática familiar.

“Es como una especie de junta general, aunque no es tan exhaustiva como la junta de una empresa, en la que primero explicamos un poco la evolución de los negocios y en la otra mitad del tiempo se dedica a eso, a hablar de temas que les pueden interesar a ellos y también a hacer una labor de mentalización sobre la importancia de mantenerse unidos y de colaborar juntos”.

Hay sindicación de voto en cada rama familiar del grupo

“Sí, claro, dentro de cada familia. Hay una sindicación clarísima a nivel de accionistas que ahora son segunda generación. Mi generación somos los accionistas y en ella hay una sindicación brutal, de modo que no se mueve nada sin ella. Y lo que procuramos es ir desarrollando instrumentos que les permitan a cada una de la ramas familiares mantener la participación de Catalana Occidente unida”.

12.7. La decisión estratégica de crecer del grupo

Con el paso del tiempo, la empresa ha ido comprando nuevas empresas de seguros siendo una decisión que se plantea a nivel consejo de administración. El diseño aplicado para llevar a cabo esta compra sucesiva de pequeñas sociedades de seguros, se realiza entrando con un porcentaje representativo como es la mitad o más del capital. Con ello va aumentando el número de empresas de la multifamiliar. Es un modo específico de adquirir dimensión.

“- Veras, pasa una cosa en seguros, como en la mayoría de los negocios, que el ganar tamaño, a la larga, tiene ventajas. Las compañías de seguros somos inversores”

Es un tema importante. Las compañías de seguros tienen dinero que lo tienen que invertir para que les dé rentabilidad. Les ocurre que no necesitan ir a pedir un préstamo para comprar otra compañía y es lo que hacen, ir adquiriendo en vez de invertir el dinero en deuda pública o en acciones en bolsa, compran otra compañía.

“¿Cómo funciona y cómo tomamos decisiones estratégicas? La idea inicial sale del equipo directivo de la compañía. Es la decisión de que a nosotros nos interesa crecer. Y para poder crecer, para ello sugerimos que podríamos comprar esta determinada compañía y posteriormente vamos a ver qué fortalezas y debilidades se le ven. Una vez tenemos la idea un poco esbozada a nivel de consejo de la sociedad familiar, se trata el asunto de analizar las ventajas e inconvenientes y riesgos que puede tener el concentrar demasiado”.

En definitiva es un proceso muy racional, muy consensuado y donde distintos órganos de gobierno, empresa y familia están involucrados

12.8. La decisión de salir al mercado de capitales

12.8.1. Motivación de la salida al mercado de capitales

“Nosotros ya estábamos en bolsa, en la de Barcelona y sin prácticamente movimiento. Pensamos que la salida a bolsa era una buena solución por un motivo fundamental: hemos hecho una salida a bolsa en la que no pierdes el control de la empresa. Es fundamental para nosotros mantener la independencia y ello se consigue manteniendo el control de la compañía. Y para lograrlo, antes de salir a bolsa tienes que hacer un montaje lo suficientemente inteligente para no perder el control”.

Si son cuatro hermanos y sacan a bolsa la sociedad, alguien les puede comprar la participación de otro y pueden perder el control. Lo que se suele hacer es agrupar todo el capital y ponerlo en una sociedad familiar que tenga el 60-70 por ciento de Catalana Occidente y así entonces pueden sacar, del resto que queda, lo que quieran que cotice en bolsa. Este “montaje” es necesario hacerlo previamente.

Pensaron que era bueno acudir al mercado de capitales por dos motivos: primero, para fijar un precio relativamente objetivo de lo que vale la compañía y el segundo porque no perdían el control.

“Relativamente, porque en la bolsa, ¡los mercados son la repera!, ¡pero bueno! Al menos, si cotizas en bolsa ya tienes una cierta valoración objetiva y esto pensábamos que era bueno tanto para el resto de familias que están con nosotros que saben lo que vale su participación como internamente para nuestra familia por si alguien en su día quiere vender y hay que hacer valorar lo que es su participación y podamos seguir un criterio relativamente objetivo”.

La bolsa es un instrumento que da liquidez a los accionistas. La ventaja consiste en que si alguien tiene una participación, sabe que si un día lo necesita, y si quiere, puede ir a venderla a la bolsa.

“Este otro grupo de ramas familiares que están con nosotros, claro, no nos gustaba que se sintieran ahí bloqueados con una inversión muy importante y que no la pudieran movilizar”.

Desde que han sacado una parte de la propiedad a bolsa, nadie de los grupos familiares se ha ido pero, al menos, el accionista tiene la tranquilidad que, si en un futuro tiene problemas en su familia o lo que sea, podrá tener la liquidez suficiente.

¿Están contentos con esa participación de Catalana Occidente que saben que les da control en las decisiones?

“Bueno, la verdad es que los hemos respetado siempre muchísimo. Nunca hemos impuesto las decisiones, siempre han sido unánimes. Cuando proponemos algo, y vemos que es algo que no les gusta, volvemos a pensarlo y volvemos a enfocar, porque creemos que una empresa que toma decisiones por mayoría está perdida. No han estado ahí de piedra sino que su opinión se ha tenido muchísimo en cuenta”.

También, por el lado económico, les ha ido muy bien.

“Del dinero que pusieron en su día hay alguna de las familias que están con nosotros que eran gente riquísima hace cuarenta años y hoy día el noventa por ciento de su patrimonio es el paquete de acciones que tienen de Catalana Occidente o sea que económicamente les ha ido excepcionalmente bien”.

Luego a los accionistas el hecho de haber salido en bolsa les ha dado la flexibilidad si, por algún motivo, se tienen que reajustar y vender, lo pueden hacer.

Las familias que hay en esta posición son cinco familias. Hay otras menos importantes. Catalana Occidente se fundó en 1864 con familias de Barcelona de aquella época. Muchos descendientes son tercera generación.

“Por ejemplo, había un accionista muy importante hace sesenta o setenta años que era Manuel Girona, que dio nombre a una calle barcelonesa, pues ahora Gironas accionistas de Catalana Occidente hoy día puede haber como veinte, algunos yo ni los conozco y hay familias que se han diluido muchísimo más”.

12.8.2. La gestión no dependiente de la opinión de los analistas.

La salida a bolsa es una adquisición de dimensión con una clara visión a largo plazo. Catalana Occidente piensa en la continuidad de la empresa a muy largo plazo.

“Nosotros somos una sociedad que cotiza en bolsa bastante atípica porque las sociedades que cotizan en bolsa siempre están pensando en los tres meses siguientes o en el resultado del año. Nosotros procuramos pasar de este tema y cuando viene un analista y les decimos esto, no les gusta pero les decimos: ¡pero si nos acabáis dando la razón! Vamos a seguir haciendo lo que consideramos que es bueno en la empresa a largo plazo y no es malo para los accionistas, aunque al mercado y a los analistas les gustara que les dieras soluciones para dentro de tres meses o seis meses. Creemos que éste es el planteamiento que tienen que hacer las empresas. Muchas veces, se toman decisiones muy a corto plazo que son malas decisiones”.

Figura 12.5.

Implicaciones Bursátiles

GESTIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR QUE COTIZA EN BOLSA

SER JUZGADO POR LOS RESULTADOS

¿EXIGENCIAS?

- BOLSA
- ANALISTAS FINANCIEROS
- INVERSORES

Fuente: Conferencia de D. José María Serra en el VIII Encuentro sobre Empresa Familiar y Política Económica en Madrid, 13 de junio de 2001

Ante el comentario de que si esta perspectiva a largo les repite insistentemente por parte de los todos los empresarios familiares, los analistas se convencerán y bajará la presión del mercado por los resultados a corto plazo.

“¡Lo que pasa es que nos acaban dando la razón! A veces, en las empresas se observa que cada día más funcionan por modas y, claro, toman decisiones en función de lo que creen que el analista de turno valorará bien. Te pongo un ejemplo clarísimo que se entiende a la primera, toda esta crisis que ha habido en bolsa en los últimos años en que muchas empresas cuya cotización había bajado tenían sus responsables que tomar decisiones. Y el mercado, ¿qué les pedía? les pedía que tomaran decisiones. Normalmente, este tipo de empresa tomaba tres tipos de decisiones.

La primera decisión que tomaban, sobre todo cuando se trataba de si eran grandes empresas, era despedir a dos mil personas. Al despedirlas parece que estás diciendo que replanteas, reestructuras y tomas medidas para corregir la situación... cosa que es fatal porque se te acaban yendo los buenos y los malos se quedan. Estas medidas, les encantan a los analistas y al mercado, y las empresas acaban tomándolas. Nosotros no lo hacemos, pues consideramos que es negativo. Hablas con el director de producción de la empresa y te dice que eso a lo mejor no lo aguanta.


La segunda decisión que toman es vender algo, pues de esta manera se hacen más beneficios y tienes menos estructura. Acaban vendiendo lo bueno y se acaban quedándose con lo malo que no es una muy buena decisión. Es buena decisión a corto plazo, pero a largo resulta fatal. Aunque los mercados aprecian como positivo que te vendas aquí porque entonces explican que han decidido rediseñar su “core business” y su “core business” en vez de ser esto es lo otro y al final saben que quieren vender algo para hacer beneficios y entonces diseñan que su “core business” sea otro para poder venderse esto. Y eso algunas empresas como la nuestra tampoco lo queremos hacer.

Hay la tercera alternativa, que consiste en despedir al presidente y es lo que han hecho el noventa por ciento de las empresas importantes, al menos en el mundo los seguros que hay en el mundo y en Europa durante estos últimos tres o cuatro años. De esta manera, dan la imagen de que van a cambiar el rumbo. De este noventa por ciento que han despedido, han prescindido de 80 que son buenísimos”.

Son decisiones que se toman más pensando en producir una reacción en el mercado a corto que a largo plazo. La decisión que toma Catalana Occidente no es de este tipo, piensan qué es bueno para la empresa a largo plazo y eso es lo que van a hacer, les guste o no a los mercados. Este es el tipo de cultura que intentan imbuir en la segunda generación: que las empresas tienen que tomar decisiones pensando qué es lo mejor a largo plazo.

Figura 12.6.
Gestión en una empresa cotizada (1)

GESTIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR QUE COTIZA EN BOLSA

- GESTIÓN PROFESIONALIZADA
 - ACCIONISTAS
 - Retribución adecuada
 - Valoración objetiva
 - Liquidez
 - A nivel familiar
 - Resto accionistas
- 

Fuente: Conferencia de D. José María Serra en el VIII Encuentro sobre Empresa Familiar y Política Económica en Madrid, 13 de junio de 2001

Evidentemente, la Comisión Nacional de Mercado de Valores exige que las empresas que cotizan en Bolsa tengan establecidas unas reglas de gobierno, tanto para el consejo como para la dirección de la empresa. Esto es visto por muchas empresas como una imposición y una exigencia a veces innecesaria. En este caso concreto, lo que en el fondo este código de buen gobierno consiste es en unas recomendaciones que consideran positivo que se sigan unas pautas para asegurar la gestión transparente y eficaz de una empresa que debe en todo caso, rendir cuentas ante muchos accionistas, pero son recomendaciones. Esto no quiere decir que obligatoriamente tengan que seguir lo que dicen estas recomendaciones, sino que lo que tienen que explicar es por qué las siguen y el por qué no.

Hay un tema en que se insiste bastante en este tipo de códigos: que existan los llamados “consejeros independientes”, es decir, consejeros que no están vinculados a la gestión pero que ni tan sólo tienen acciones de la sociedad “*Nosotros no lo tenemos. Lo que sí tenemos son consejeros externos que no participan en las acciones de la familia, pero lo que sí que exigimos es que los consejeros tengan una participación en el capital. Es una especie de pequeña reminiscencia que nos queda del espíritu familiar, y, la verdad es que nosotros, este punto del consejero independiente, no lo asumimos porque consideramos que nuestra manera de enfocar las cosas es distinta*”.

12.8.3. Inconvenientes de la salida al mercado de capitales: más trabajo, sí; pérdida de control, no.

De hecho, menciona que el único inconveniente que puede tener el cotizar en bolsa es el trabajo que comporta: como en este sentido, el manejar a muchos accionistas, el tener que dar información constante al mercado, a la Comisión de Valores (CNMV) y a los analistas.

“Este trabajo, comparado con el que te da una empresa de este tamaño, es un trabajo más que tienes que hacer”.

En cuanto a si tienen temor a perder el control, por ejemplo en un grupo como Lafarge que adquiere un paquete importante de la propiedad en Cementera Molins, la respuesta es que en Catalana Occidente no pueden perder el control. Tienen una sociedad que controla directamente el 60 %.

“En Catalana Occidente también tienen acciones estos grupos familiares que siempre van ligados con nosotros. Hacen lo que hagamos nosotros. Con eso, tenemos el 75 % más o menos o por ahí. Luego, hay otro segundo nivel, que son los históricos, como los mencionados Girona. Si se da el caso de que alguien que tiene acciones quiere venderlas no se irá a bolsa. Vendrá aquí y me llamará a mí, o a alguien que conoce a la familia de toda la vida, para proponer la venta. Además, tampoco podrían hacer nada. La posibilidad de hacer una OPA no la tienen por resultar imposible. Y creo que en este aspecto no hay ningún problema.

- ¿Todos conocen esa seguridad?

- Puedes encontrarte con alguien que te quiera crear problemas.

- ¿Un ex empleado ofendido?

- *Un accionista o alguien que vaya comprando acciones que llegue a querer un puesto en el consejo para incordiar mejor. Para eso, también tienes instrumentos: controlando mucho qué pasa con las acciones cuando ves que alguien empieza a ponerse a comprar. Pero, hoy en día, estas cosas no llevan a nada. Pues si pretende armar follón... comprando un cinco por ciento, ¡aunque tenga un diez y esté en el consejo! Cuando te encuentras que, a lo mejor, el ochenta por ciento es un bloque absolutamente unido, por ahí no tienen nada que hacer.*

Figura 12.7.

Gestión en una empresa cotizada (2)

GESTIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR QUE COTIZA EN BOLSA

TRANSPARENCIA INFORMATIVA

- INFORME ANUAL
- INFORMACIÓN TRIMESTRAL A BOLSA
- COMUNICACIÓN HECHOS RELEVANTES A LA CNMV

¿EXIGENCIAS?

COMPORTAMIENTO ÉTICO

- REGLAS DE GOBIERNO DEL CONSEJO Y DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA
- CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO
- CÓDIGO OLIVENCIA
- INFORME CADBURY

Fuente: Conferencia de D. José María Serra en el VIII Encuentro sobre Empresa Familiar y Política Económica en Madrid, 13 de junio de 2001

En la conferencia de junio de 2001 en Madrid las declaraciones sobre la intranquilidad que crean los mercados se expresaban en estos términos “*todos tenemos que realizar reuniones con analistas financieros, con inversores, hacer informes con una cierta periodicidad y esto, evidentemente, lleva a que te juzguen y a veces te juzgan de acuerdo con lo que tú crees y ves que coincides con el juicio que tienen y, a veces,*

tomas la decisión pensando que es buenísima para la empresa y luego resulta que el mercado no te hace ni caso.

Nosotros tenemos un ejemplo clarísimo. Si recordáis hace año y medio o dos años fue la explosión de la cotización de las empresas tecnológicas. La cotización de nuestras acciones empezó a bajar; en cambio, en ese momento, el IBEX y las Tecnológicas iban subiendo muchísimo. ¿Y qué pasa con nuestra cotización?, que es inversamente proporcional a la evolución del IBEX, o sea, en este momento en que las Tecnológicas van fatal, los analistas te dicen que las empresas que mejor podemos aprovechar la nueva tecnología somos las empresas bien implantadas, consolidadas, con una buena organización, y ahora resulta que nos están valorando muchísimo mejor que antes. Este tipo de exigencias son juicios de otros, que son subjetivos, que a veces te dan bastante quebraderos de cabeza porque ves que estás haciendo las cosas de una manera que quieres quedar bien, y el mercado y los analistas reaccionan de manera distinta. Creo que en cualquier gestión de cualquier empresa siempre estás un poco sometido a las opiniones de terceros”.

12.9. La figura del padre: relación y evolución.

Siguiendo la estela de su padre, José María Serra, ha recibido una excelsa preparación en el mundo de los seguros mediante una temprana incorporación que lo ha llevado a pasar por todos los departamentos de la compañía.

“He sido en cierto modo un tanto privilegiado en esto porque cogí una época en la que por ser hijo de mi padre pude entrar a trabajar aquí. Tuve la ventaja de que he estado en todos los departamentos de la casa y he tenido muy buena formación y luego, como mi padre era un hombre y un empresario muy constructivo, al que jamás le he oído clavar una bronca, o sea era un hombre que creía mucho en las personas que tenía a su alrededor, al que era difícil llevarle la contraria en el sentido de no apoyar las ideas que él proponía. Eso me ha facilitado a mí mucho el trabajo”.

“Mi padre, a parte de haber sido un hombre muy inteligente, ha sido muy positivo y muy optimista y ha tenido la cualidad de rodearse de gente que los ha potenciado mucho también. No es un hombre que envidia a aquél que sea más. Al revés, toda su obsesión era crear equipo, respetar MUCHÍSIMO a la gente. Cuando había alguna cosa que no funcionaba, la culpa siempre la asumía él. A todas las cosas les veía el aspecto positivo. En las cosas negativas, veía siempre lo positivo. Creó una cultura de entendimiento y de trabajar en equipo, de colaborar y de respetar a la gente”.

El cambio de generación se ha realizado paulatinamente. Ha habido directivos que han actuado como bisagra o puente entre las dos generaciones o poco a poco han enlazado las generaciones. D. José María Serra asumió el máximo de responsabilidad en Catalana Occidente hace unos 20 años. En esa época en el equipo de dirección estaba su padre, y él era uno de los cuatro directivos. Los otros tres eran bastante mayores pues estaban en una edad de cincuenta y tantos.

“Llegó un momento en que yo pasé a ser el director general por encima de ellos, pero ya lo tenían perfectamente asumido. Era evidente. Eran gente que colaboró mucho, que tenían claro que me tenían que apoyar y estaban muy agradecidos también a mi padre y bueno creo que también fue de gran utilidad”.

Entre las características principales del padre se contaba la de ser una persona que ni lo decía todo ni era un hombre excluyente. En aquella época, esto era algo muy atípico, pero favoreció enormemente el tránsito generacional

Si bien no se está haciendo nada concreto para conocer mejor la figura del fundador, la tercera generación está entrando en el tema.

12.10. La contribución de la segunda generación.

En cuanto a la contribución, no hay establecida una manera de evaluar cuál ha sido la aportación en las ventas o de medir si los equipos más próximos están contentos.

“No creo que haya habido un sistema muy objetivo. También depende del líder que había anteriormente. Él ha sido muy sensible y con bastante inteligencia para ver qué opinaban los demás. Si hubiera percibido que yo no daba la talla y había cierto rechazo, no hubiera consentido que asumiera la dirección.

Estuve trabajando con esos colaboradores un tiempo, y ¿si están contentos? a mi nadie se me ha quejado, me imagino que sí lo estarán”.

12.11.- La tercera generación

12.11.1.- La participación de esta generación en la futura estrategia

Ante la pregunta de si se ha creado un equipo que diseñe la estrategia del grupo para el futuro, la respuesta es que si bien en la siguiente generación no han creado un grupo específico, pero es uno de los aspectos que están abordando con el asesor familiar.

Tienen una fundación del grupo que se describe en la web con una finalidad de responsabilidad corporativa, porque creen que la innovación es muy importante y desde la fundación destinan recursos a los avances sanitarios.

No tienen oficina familiar ni hay creadas comisiones en el consejo de familia. Ante la sucesión, se están planteando qué desean hacer para vincularse más. Se les intenta animar a que conozcan mejor las peculiaridades de la empresa familiar, acudiendo a los actos del Instituto de la Empresa Familia en Barcelona y en Madrid, a los de la Asociación Catalana y Madrileña y a los cursos del IESE, entre otros.

12.11.2. Consecuencias de pertenecer al grupo en el mundo laboral

En cuanto a la salida profesional de la tercera generación, sobre si ha sido una oportunidad o un impedimento el pertenecer a una empresa familiar la respuesta es variada:

“Hay de todo. Piensan de muchas maneras”.

Sobre si reciben respuestas de por qué no trabaja en Catalana Occidente.

“Alguno piensa así, hay de todo. Lo que pasa es que también ellos tienen que sentirse orgullosos de estar vinculados de alguna manera. Pero también tienen que ganarse la vida por su cuenta y, en el fondo, como hay tantísimas empresas y

tantísimas cosas, yo creo que alguno al principio podría tener ese complejo: ¡pero cómo voy a buscar trabajo si me dicen por qué no trabajo en Catalana Occidente!”.

En la práctica, no ha planteado ningún problema. Era más bien una amenaza o una expectativa de un posible inconveniente que en la práctica no ha sido tal.

12.11.3. La transmisión anticipada

Sobre si hay un planteamiento de cómo transmitir la propiedad, por ejemplo vía donaciones de acciones en vida, depende de cada familia. *“No hay una política básica conjunta”*.

12.11.4. La formación

El hecho de que las hermanas no participen en la gestión, no ha creado alguna diferencia entre el tratamiento de los hijos, respecto al sentimiento de legado familiar, al conocimiento de la empresa porque, como precaución, se ha empezado la formación con todos los hijos. A todos los de la tercera generación, se les trata igual. A todos se les hace participar en las asambleas extraordinarias familiares que se hacen cada año, en las reuniones que se hacen con un consultor, se preocupan de que vayan teniendo información sobre cuestiones de la empresa familiar. Se van incorporando de forma que, en este aspecto, no hay ninguna percepción de que en este momento se pueda decir que algún miembro de la tercera generación, en función de las ramas familiares, se sienta más o menos favorecido.

Ante la petición de que una rama familiar quiera mantener una reunión antes de la junta por algún tema, sobre si cabría la posibilidad de que el director financiero o el director comercial tuvieran una pre-junta para que los informaran a nivel no profesional para comprender la documentación, la respuesta es la siguiente:

“Este es un plan de formación. Ahora precisamente lo estamos intentando perfeccionar porque nos encontramos con personas de formación distinta: desde los que han estudiado Económicas y han trabajado en empresas, a otro que es médico y otra que es lingüista”.

La familia está desarrollando un sistema de formación global para la próxima generación que les permita tener conocimientos básicos.

“O sea que el señor que no sabe nada de contabilidad pueda tener unos mínimos conocimientos y, además, también les animan a seguir una formación específica en las generalidades de lo que son las empresas familiares, lo que es el mundo de los seguros y el de las estaciones de esquí, las sociedades de inversión y asimismo aspectos de tipo societario porque ellos, de alguna manera acabarán siendo accionistas de una gran empresa”.

Se les suministra formación sobre los aspectos societarios de lo que pueda ser: consejos de administración, la ley de sociedades anónimas, los derechos de los accionistas y de los no accionistas, y tipos de consejos. De ese tipo de cuestiones deben tener un buen conocimiento y lo están recibiendo a través de un plan de formación para todos los miembros de la siguiente generación.

12.11.5. La opinión de la tercera generación sobre la decisión de salir al mercado de capitales es de plena aceptación.

“La tercera generación da por asumidas muchas cosas y tiene que aceptar un poco la empresa como es. Desde el punto de vista de la salida a bolsa tiene un inconveniente que eres mucho más transparente y sales en medios de comunicación y se arman líos. Por ejemplo, que si “Catalana Occidente es de los Serra”, oye, ¡que no!”.

La tercera generación acostumbra a sorprenderse de la información publicada en los medios de comunicación. La familia Serra tiene el control a través de sociedades interpuestas. A veces, esta composición puede generar confusión.

“Yo creo que eso no les preocupa mucho a la tercera generación. Y por otro lado, el hecho de cotizar en bolsa es un sistema muy objetivo de valorarla y les da liquidez. Lo ven como algo positivo”.

12.11.6 Patrimonio concentrado

En relación a la composición patrimonial, si se subdividen las participaciones entre la tercera generación, de modo que la propiedad va a representar una parte menor del patrimonio de cada familia, entonces la vinculación será más de comunicación, de entendimiento, que económica.

“Nosotros somos una familia que, al margen de Catalana Occidente, no tenemos gran cosa. La fuente de ingresos les vendrá a la siguiente generación siempre por esta vía. No somos como en esas familias que parece que son riquísimas porque tienen tanto patrimonio particular y tienen cuadros y casas. Nosotros eso no lo tenemos pues por origen nuestro y de nuestro estilo de vida, como mi padre empezó desde cero, no tuvo mucho tiempo de hacerse con un patrimonio al margen del de la empresa. Lo que pasa, es que puede ser que con el tiempo cada uno pueda ir haciendo su propio patrimonio pero incluso aquellos que tienen un cinco por ciento de Catalana Occidente, tendrá que pasar mucho tiempo para que puedan generar un patrimonio que supere lo que representa ese cinco por ciento”.

12.11.7. Las acciones se heredan, no se compran

En el grupo, no hay ninguna fórmula de compra de la empresa al fundador. El planteamiento que hay afecta más a la línea de los hermanos Serra que a la línea de sus hijos.

“Estamos madurando la idea de empezar a donar acciones en su momento a los hijos o ir transmitiendo poco a poco. De momento, no hay ninguno que haya hecho patrimonio y haya ganado mucho dinero para poder comprar estas acciones”.

12.11.8. El estilo de vida austero

Ese comentario que ha hecho de no vivir a lo Hollywood se da en muchas empresas multifamiliares.

“El espíritu de austeridad es fundamental porque desde el momento en que [los familiares] empiezan a pensar que son riquísimos es el principio de que a toda la familia, una vez ha alcanzado un nivel de vida, todo les parecerá insuficiente, y tendrán que gastarse un montón de pasta para mantenerlo. El nivel de vida hace que, una vez lo has alcanzado, ya no es posible ir para atrás.

Además, también nos pasa una cosa; la empresa es un elemento aglutinador con el resto de familiares. Si resulta que nosotros viviéramos como dioses, tampoco sería un buen ejemplo para ellos. Crear este espíritu de austeridad es bueno y es lo que deseamos inculcar en la siguiente generación”.

12.12. Los asesores

Sobre si poseen colaboraciones de asesores de estrategia que soliciten sus servicios cada cierto tiempo:

“No, pero lo que pasa es que Catalana Occidente es una sociedad que invierte y tiene a expertos en muchas áreas. Si alguien quiere crear una sociedad de inversión, pues le podemos facilitar nuestra opinión y aconsejarle quién es el mejor montando sociedades de capital variable y, como hemos trabajado con ellos, sabemos que son gente buena.

Desde el punto de vista de asesores fiscales; si nos preguntan, les podemos recomendar a los que conocemos. Por nuestro negocio, tenemos un conocimiento del mundo de los asesores, colaboradores y empresas que es abundante. A ellos, eso también les da tranquilidad. No van a pecho descubierto”.

12.12.1 El papel que cree que debe desarrollar un asesor.

El director de familia tiene un papel activo y muy delicado pues basa su labor en la creación de confianza.

“Nosotros tenemos un asesor de la siguiente generación que básicamente queremos que sea una persona capaz de ganarse su confianza y les tienen que tutelar un poco: alguien en quien ellos tengan confianza, que le transmitan a él sus preocupaciones, que el tenga cierta capacidad de orientarlos y de venderles la idea de la importancia de mantenerse unidos y todo esto. El factor, podríamos decir, “humano” del asesor es fundamental. La verdad es que con éste llevamos un par de años, de modo que no hemos tenido mucho tiempo de hacer muchas cosas. Pero la figura de este asesor es el de un consultor de almohada en el que tengan confianza para contarle los problemas y que él también les pueda sonsacar un poco y orientar”.

Se han producido triangularizaciones en la familia:

“Evidentemente, esos factores juegan. En cuanto a la empresa, nuestra familia ya empieza a saber que según con quién hablas va a reaccionar de una u otra manera.

Saben quién es la persona a la que le tienen que pedir cosas, para que se lo comuniquen a los demás. Esto funciona de una manera bastante informal, pero también de una manera bastante positiva. Lo que ocurre es que nosotros procuramos actuar de una manera muy transparente y que todo el mundo tenga el máximo de información posible para evitar lo malo de la triangularización que es cuando alguien que es propietario del conocimiento de algo tenga que acceder a esta persona porque sino no hay nada que hacer. Nosotros lo hacemos para ver cuál es la mejor manera de conseguir lo que tú quieres. Eso creo que es bueno”.

12.13. Los medios de comunicación familiar.

Tienen intranet pero no editan su propia revista.

“A través de internet, nos mantenemos informados de muchísimas cosas como, por ejemplo, una revista de seguros que cada mes pone las noticias relativas a seguros y se la hacemos llegar a cada uno de ellos. Cuando hay algún tema interesante relativo a que somos una empresa que cotizamos en bolsa y tenemos que enviar esa información al mercado antes del día en que sale, se la facilitamos a ellos vía internet.

La verdad es que el Internet para la tercera generación es fantástico. El asesor mantiene con ellos una relación vía internet. Nos facilita muchísimo, nosotros tenemos una familia que está una mitad en Madrid y la otra mitad en Barcelona de modo que hay muchas cosas que se intercambian”.

12.14. Explicación del proceso de la tesis y su lectura...

“El tema de la tesis está bien escogido, porque es un aspecto de la empresa familia que en el fondo es cada día más común, en cuanto llegas a la tercera generación o la cuarta es como si tuvieras distintos grupos familiares, no tiene nada que ver con la idea de empresa familiar, del señor que es el dueño”.

Cada grupo familiar es un grupo de seres humanos y es importante conocer el momento en que se constituyen en multifamiliar, como en los matrimonios. Se logra, con el paso del tiempo, de modo que la siguiente generación demuestra que ha creído en dicha reunión de familias aunque se formara en parte por azar, por financiación del crecimiento o por cuestiones políticas o de amistad.

“Hay toda una serie de valores que en una empresa multifamiliar deben que funcionar porque si no se hunde. Claro que si la empresa es una cosa más simple, hay una serie de valores que no los desarrolla y no pasa nada. El problema que puede aparecer es que no acabes encontrando dichos valores cuando deberías tenerlos.”

12.15.- Conclusiones:

Es una empresa multifamiliar desde el inicio sin un origen en una familia, y actúa como una empresa de cuarta generación.

El consejo de administración es básico en la toma de decisiones y su buen funcionamiento se debe a la representatividad de los consejeros familiares.

Una familia es la dominante en la empresa.

Se hereda la propiedad, no la gestión.

La salida a cotizar en el mercado bursátil, bien planificada previamente, no ha supuesto pérdida de control, porque las familias opinan en bloque. Se gana en liquidez y en objetividad en la valoración ante los que desean salir del grupo.

La transparencia y el rigor informativo, a pesar de la entrega de la documentación, en el consejo de administración en el momento de la celebración, son imprescindibles para el buen funcionamiento del mismo y para las necesidades de los analistas bursátiles.

Las decisiones se toman en consistencia con lo que es mejor para el negocio a largo plazo, manteniendo su “core business”.

Es una empresa de inversiones con muy diversos negocios y gran conocimiento de los consultores de variados campos de actuación.

La sucesión, y su relación con el protocolo, están siendo revisada bajo el punto vista de los deseos de continuidad de la siguiente generación.

XIII.- CASO COLORKER

13.1.- La Empresa Colorker

Es una empresa de Castellón²³² dedicada al gres y a la coloración del mismo, ubicada en una zona con gran concentración de empresas del sector de azulejeros.

Por el producto que fabrican, las líneas de innovación tecnológica que se aplican para determinar el color del gres, la porcelana y todo tipo de revestimiento de cocinas y baños están muy desarrolladas.

El crecimiento de la empresa se ha venido realizando de una manera bastante poco apalancada en términos financieros, utilizando mayormente la autofinanciación y acudiendo lo mínimo posible al crédito financiero. Quizás por ello, el número de familias asociadas es relativamente grande.

En cuanto al destino del producto se puede indicar que el dominio de actuación se enmarca básicamente en el mercado nacional. Las principales azulejerías que se hallan situadas en Castellón (Keraben, Gres de Nules, Porcelanosa, Zirconio...) están fuertemente internacionalizadas, pero Colorker sólo realiza algunas incursiones en Europa (Francia, Italia, Portugal)

A pesar de tener un volumen importante de facturación en su nicho determinado de producto, es una empresa poco conocida fuera de su industria, probablemente porque se trata de un producto industrial que ha condicionado su escasa difusión y, por tanto, su marca “suena” poco.

La empresa factura unos 15.000 millones de pesetas y exportan el 60 % de la misma y que es una cifra común entre las azulejerías de la zona como Porcelanosa, Gres de Nules-Keraben.

Las filiales del grupo son tres. Los beneficios son unos 1000 millones por ejercicio. El volumen de empleados ronda los 350 trabajadores.

En la empresa hay siete socios más uno, dos familias por tanto. Los cuatro socios de la familia tienen un 15 % más un socio con el 15 % y tres socios que suman el 25 %.

13.2.- Entorno Familiar

En Colorker, existe una sorprendente aglutinación de diferentes familias comprometidas en un proyecto común. Es una empresa multifamiliar de 8 grupos familiares.

Las familias que la componen han tomado el acuerdo de admitir un hijo por cada una y fábrica, pudiendo ser de la línea consanguínea o un familiar político. En la actualidad, al haber dos fábricas, la situación es que han incorporado todos a dos hijos en el consejo asesor o consejo de dirección de la empresa.

²³² Colorker es una empresa azulejera, cuyo socio señor Manolo, pidió ayuda a consultora Pavón y como era un tema familiar Manuel Pavón y, posteriormente también Joan Amat, lo atendieron conjuntamente en sus peticiones.

No tienen una larga tradición, ya que es una empresa fundada en 1980. Esta zona tiene muchos ejemplos de empresarios creados más o menos hacia la misma época en la posguerra, y todos sienten un orgullo de lo que han logrado.

Todos los fundadores del proyecto tienen bien presente el equilibrio de intereses que los une y en este momento han llegado al consenso para poder trabajar en la confección de un protocolo que defina el marco de actuación familiar en relación a la empresa.

El interlocutor, no pudo realizar un esbozo de cómo es el árbol genealógico de las familias, pero comentó que evoluciona cada vez con mayor complejidad, teniendo varias implicaciones fundamentales en el grado de identificación/diferenciación en el seno familiar; en la distribución de la autoridad e igualmente en la disposición de los mecanismos de participación y de comunicación

En el aspecto de los sentimientos y reacciones de las personas con la empresa se puede catalogar como una relación ambivalente dado que hay contradicciones en la opinión a cerca de la empresa. Es decir, la empresa ha sido fuente de grandes logros, como son los éxitos profesionales, los resultados holgados, el nivel de satisfacción por el bienestar alcanzado o la gratificante unión del trabajo en equipo, pero también se ha empezado a poner en el otro platillo de la balanza las situaciones más dolorosas como son los conflictos, el desgaste personal producido al debatir ciertos temas y la tensión conocida de que cuántos más socios padres e hijos son, más difícil les resulta comunicarse. En este contexto hay que señalar que también ha habido problemas con los familiares políticos (comparaciones envidiosas, intrigas, malestar), y se ha puesto de manifiesto que es muy peligroso el nivel de nepotismo pernicioso que pueden desarrollar algunos de los socios, al pretender que la única salida a la gestión exitosa sea mérito exclusivo de sus hijos, al no existir un análisis ni un criterio de la idoneidad de las incorporaciones.

13.2.1.- Valores

En la redacción del protocolo, han aparecido en el campo de los valores la justicia, la equidad, el esfuerzo, el sacrificio, la dedicación, la humildad, la modestia, la responsabilidad social, la sensatez y el sentido común, el riesgo y la ambición limitados, la visión a largo plazo.

Igualmente, se deducen de las entrevistas otros valores importantes que engendran cultura empresarial, como son la frugalidad, la generosidad o el apoyo familiar y la innovación.

La visión se mantiene más clara en algunos socios que en otros. Esta imprecisión nebulosa es fruto de la cultura del secretismo.

13.2.2.- Contexto familiar

Las familias han proveído a la empresa con talento y liderazgo.

Está teniendo una gran repercusión el conflicto existente entre los consejeros y Manuel (de la generación actual) pues hay más cosas en juego que un conflicto

personal. Está siendo cuestionado el modelo para las próximas generaciones, ya que se trata de cómo pasar el liderazgo a la próxima generación. La nota positiva es que nadie quiere venderse, sienten arraigados con el proyecto.

No se conoce el alcance que tendrá el conflicto entre los juniors en el negocio, pero no se ponen en duda las lealtades paterno-filiales. Aunque será un detonante para ver qué juniors se manejan mejor en el conflicto. El conjunto está viviendo que, actualmente, no hay un líder familiar tan claro como Manuel. Está relacionado con el paso a la segunda generación el que exista una dilución del liderazgo familiar. En ocasiones, se fomenta que la empresa sea gestionada por no familiares para paliar esta falta de liderazgo.

El conflicto se centra en saber quién es el responsable de las áreas críticas – Administración y Técnica – cuando se complete la sucesión. Entre los seniors se ha vivido un ejemplo de buen hacer basado en la complementariedad que no está asegurada en la segunda generación.

Se están creando bandos y divisiones que atienden a distintos intereses sobre cómo debe estar estructurado el nuevo consejo de administración que trata de incorporar a la primera y segunda generación. Las lealtades se están posicionando y la polarización puede empeorar el panorama.

La impresión general es que hay socios cuyas familias no tienen su casa en orden.

Este conflicto sucesorio puede convertirse en histórico, si la segunda generación se vuelve a encontrar con el mismo conflicto reproducido cuando se pase de la segunda a la tercera generación.

Las implicaciones de este conflicto se pueden ver en la capacidad de los consejeros, que se hallan afectados por el desgaste demás que conllevan las discusiones y no tanto por el negocio. Manuel ha perdido el poder de colaborar en mentorizar y hace de tutor para la próxima generación, pues la enfermedad le ha dado un talante muy pesimista, muy filosófico y piensa menos en la empresa y más en su familia. ¿Quién lo hará?

El aglutinamiento familiar interfiere con la diferenciación en aspectos tan fundamentales como:

- ¿Cuál deberá ser el papel de la familia en el futuro? Modelo Roca, manantial de la cultura empresarial –“familia real”.
- Manejo de conflictos de intereses –empresas particulares *vis-à-vis* (no hay políticas sobre este tema en el protocolo actual).
- Psicología de la riqueza. ¿Cómo criar jóvenes ricos con valores de clase media? Ejemplo de seniors que hayan triunfado fuera de Colorker.
- Ambivalencia familiar hacia Colorker como fuente de orgullo, fuente de dolor y sufrimiento.
- Allí donde menor contacto ha habido con la primera generación, hay más cariño hacia la empresa. Implicaciones para lo que comunican los de la primera generación a los de la segunda con respecto a sus experiencias en Colorker.
- ¿Cómo crear vínculos afectivos con Colorker? Sólo se puede hacer involucrándose o trabajando.

13.2.3.- Puntos fuertes

El liderazgo natural del fundador del director comercial, por su trayectoria personal y profesional ha sabido mantener el grupo unido en las decisiones importantes.

Se ha establecido una edad de jubilación de 65 años en el caso del GE y de 75 en el caso de los siete consejeros de administración: cuyas edades van de 42 a 65 años.

En la dirección general han determinado que cualquier miembro de cualquier familia tenga vetado el acceso. Un aspecto de la profesionalización es considerar que las familias no tienen entre sus miembros al mejor candidato para la gestión.

De los catorce que están en la GE en el consejo de administración podría salir quién ejerza la dirección y se evalúa cada 10 a 15 años para plantear su renovación.

La retribución de cada puesto viene fijada por convenio. De modo que por ser empresa familiar, no se hacen distinciones según las familias ni por propiedad ni por edades ni por ciclo vital, y así se aminora el efecto negativo del nepotismo.

En el aspecto de la incorporación de familiares, los requisitos de acceso son de contenido formativo adaptándose al nivel al que se aspira. Se ha pensado en la formación de los miembros que accedan que tengan la ESO, idiomas, 19 años con dos años de experiencia y se considerará los estudios complementarios. Se exigirá la universidad para los directivos medios y una formación idónea al cargo de consejero de administración del holding. Siete miembros en el consejo es un número impar y facilita la adopción de decisiones en el caso de que sea preciso votar.

13.2.4.- Puntos débiles

Uno de los hijos que ostenta el 15 % no les gusta y están negociando su salida. Se creó un conflicto cuando se hizo con la propiedad y protestaron a su progenitor. De hecho han tomado la política de imponer un máximo al ingreso de familiares que está establecido en dos hijos por socio porque cuando lo decidieron tenían dos filiales.

El hecho de ser empresa multifamiliar agrava ciertos inconvenientes con que contaba ya la empresa unifamiliar, por ejemplo, los conflictos se multiplican. Es importante para conocer y que abarca la esencia de dichas familias, saber cuál ha sido el desarrollo de los conflictos en el pasado, averiguar quién los ha creado, saber qué postura han tomado las partes y saber quién ha dado la clave de su solución. En el pasado ha sido Manuel el maestro de la dialéctica. Ahora se están radicalizando las posturas, existe un manejo nocivo del conflicto, dado que las posturas tienden a la polarización entre la evasión de conflicto o el conflicto destructivo

La falta de comunicación es típica de empresas de cultura cerrada, y tal como han puesto de manifiesto los profesores Lansberg y Ward, existe un excesivo secretismo por parte de los seniors que coarta la comunicación a todos los niveles (los propios seniors, los jóvenes, los familiares y los empleados). Toda comunicación que no siga los cauces predeterminados siembra desconfianza.

En proceso de reunirse para hablar y pensar sobre el protocolo, ha elevado los niveles de angustia y recelo entre los socios, pues veían ahí reflejado el oportunismo de algunos socios, pero este entorno amenazante se ha ido aclarando cuando han visto que todas las partes eran igualmente participes. No obstante, todavía no han firmado el protocolo. Probablemente este periodo reflexivo dará una pátina de credibilidad al documento. Además, se desea que la firma se lleve a cabo junto con algún acto, ya sea una asamblea o una celebración familiar conjunta.

13.2.5.- Proceso de Sucesión

La sucesión se ha planteado de una manera poco organizada. Cada senior sufre la paradoja de la dependencia, si bien no tiene verdaderas ganas de dejar su puesto, cada uno de ellos incorpora a su hijo para defender una postura flexible y mediadora cuando, en realidad, se trata de asegurar su propio puesto. Ante los demás están siendo solícitos y dejan entrar a la segunda generación, pero entran sin plan de carrera, sin un puesto que lleve acarreada una responsabilidad y una evaluación, y los colocan a su sombra para que aprendan y les acompañen pero sin darles poder, de modo que los mantienen ilusionados con que están realizando un aprendizaje, los años pasan y su situación no mejora. El senior no se termina de ir pero se aferra a que el aprendizaje del hijo todavía no se ha completado. El hijo es cierto que aprende a un ritmo más lento debido a que está en un entorno cuyas técnicas de dirección se hallan poco actualizadas y son poco novedosas para los cambios que ha vivido el management. De este modo, aparece una situación de sucesión traumática en el seno de cada una de las familias. Y a la nueva generación no se le dan motivaciones para que aporte todo cuanto podría dar de sí.

Si pudiéramos una imagen es como si la sucesión fuese el mudar de la piel de una serpiente, que de manera oscura, callada, subrepticia va incorporando al hijo. Cuando los demás se cuestionan el panorama creado, el hijo ya está involucrado hasta el cuello en las tareas del padre y se conforma con la operatoria efectuada.

En ese contexto se logró la sucesión de Manuel en el ámbito operativo (aspectos técnicos en manos de la nueva generación de ejecutivos) con un halo de tristeza y consentimiento por la enfermedad que padece. La sucesión en manos de su hijo es una satisfacción entre tanta adversidad personal. De modo que los demás, por su porcentaje accionarial, por su papel fundador y en honor al reconocimiento de la labor que ha realizado le han dejado hacer lo que quería. Pero, ¿es su hijo la mejor elección en el mercado laboral si diseñamos un perfil adecuado al puesto?

Algunos autores aconsejan que en igualdad de condiciones, se seleccione al miembro familiar porque ha interiorizado los valores de empresa familiar, pero el problema es que se ha establecido un procedimiento de operar en la sucesión que, en el futuro, puede crear problemas a causa de los agravios comparativos. Todos los demás socios van a querer lo mismo para sus hijos, y no les falta ni la razón ni el derecho, para tener el mismo trato de favor.

Manuel, consciente de la repercusión de las consecuencias que trae consigo su sucesión, acude a unos consultores de empresa familiar y les solicita información sobre estructuras holding cuando, en realidad, quiere tener una opinión contrastada por un experto sobre modo en que ha actuado. Desearía verse respaldado por la justificación de alguien objetivo para que el resto de socios moderen sus objeciones.

La sucesión de Manuel, en lo que a responsabilidades administrativas y estratégicas respecta queda sin resolver, y pasa a depender de la opinión de los demás socios. Es una faceta más del secretismo con el que se ha realizado el plan de sucesión necesario para no dar ventajas a la competencia.

Los prematuros problemas de salud (cáncer) le han hecho reflexionar y cambiar su prioridad de valores. Se ha resentido su gran energía y motor vital. Hasta las entrevistas programadas con él seguían la cadencia de los altibajos de la enfermedad.

Si se profundiza en su posición de triple coincidencia en la empresa, él ha sido el hombre fuerte y el alma aglutinadora de toda la confianza. Los demás socios han dado testimonio de una buena opinión sobre su gestión. Es un profesional sólido que siempre ha ejercido el mando con autoridad.

Sobre cuál ha sido su visión de futuro, se observan las fórmulas generales de avanzar en base a la innovación y mucho trabajo.

Entre los seniors no cabe duda de que es él quien domina la situación, pero esta facultad está siendo puesta en tela de juicio por la merma de cualidades. Pero, a futuro, lo preocupante es el rango de autoridad con los junior, porque entre ellos faltaría un líder con capacidad para organizarlos como lo haría un tutor o monitor de confianza. Entre ellos no hay tantas experiencias compartidas como entre sus padres y por eso se hace evidente que falta alguien que haga de puente entre las dos generaciones.

13.2.6.- Incorporación a la gestión empresarial

El hecho de que se haya establecido un número cerrado de admitidos por rama familiar (limitado a dos) es una manifestación de que los grandes números son difíciles de gestionar. Este tipo de poda se basa en el criterio de admitir una persona por cada una de las fábricas. De modo que los seleccionados se incorporan sin que exista preocupación por contrastar si este equipo que se va a formar es factible, o quizá esperan que la cohesión surja esporádicamente. Abundan las carreras técnicas de ingeniería y las de administración de empresariales entre ellos.

Al hilo de la regla de ingreso que estipula que sean dos por rama los que accedan dos hijos varones y no se han cuestionado cómo se podría aprovechar el talento de las mujeres en el sistema

El camino de acceso para algunos descendientes ha consistido en el ir cubriendo substituciones o prácticas cada periodo de vacaciones cuando el nivel de actividad también era inferior. Se confirma que no se han reunido para diseñar un plan de carrera definido para cada joven que trabaja en la empresa. Hay normas escritas que aconsejan que todos los familiares que entren ocupen cargos directivos. Empresa y familia crecen a ritmos distintos, razón por la que se ha marcado una pauta de acceso.

Estos planes de desarrollo profesional en la vida laboral en la empresa no se han concebido para los ejecutivos no familiares.

Tampoco hay un sistema de feedback del trabajo de los jóvenes incorporados. Se plantean implantar un método de evaluación mediante reuniones para conocer cómo están y cómo se sienten en sus puestos, porque actualmente este tipo de comunicación o no existe, o se hace en los pasillos o se comenta con el progenitor respectivo. El régimen de recogida de estas impresiones sería enriquecedor para no cometer fallos en las próximas admisiones, pero es difícil dar con la persona que sea el interlocutor-evaluador adecuado y que posea la confianza de los seniors y de los juniors. Además ostentaría un gran poder.

Quién más se vinculaba con el entorno compuesto por clientes, proveedores, banca, gobierno era Manuel. Sin duda este papel de imagen hacia el exterior se lo ganó con los años de experiencia en el sector, y por ser el artífice de un buen número de ideas que han contribuido a la buena marcha del negocio. En este cargo, sigue su hijo.

El vínculo internacional a través de la asistencia a ferias, lo están realizando los seniors más jóvenes y la segunda generación por el dominio de idiomas y de las novedades del sector. Manuel Garrido hijo ha visitado más de cuarenta veces los EE.UU., por ejemplo.

13.2.7.- Liderazgo

El estilo de liderazgo jerárquico convive con el democrático según las decisiones adoptadas. Ambos tipos de liderazgo se caracterizan por supervisar muy de cerca el negocio, lo cual está en sintonía con la cultura de Colorker que sigue el ejemplo del refranero “El ojo del amo, engorda al caballo”.

13.2.8.- Planteamientos que inciden en la continuidad y futuro de la empresa:

Frente a esta problemática, a continuación se exponen los planteamientos que son objeto de debate para la continuidad y futuro de la empresa y que son:

- Cambio generacional y su impacto en la cultura. En el futuro, ¿qué requerirá la empresa?
- ¿Cuál debería ser el papel de los seniors en el futuro?
- ¿Cómo se traspasará el liderazgo familiar a los miembros de la próxima generación?
- ¿Qué tipo de liderazgo necesitara el sistema en la próxima etapa?
- ¿Cómo se define la visión de la empresa en el futuro?

13.2.9.- Sugerencias Prácticas -Familia:

Dentro de este contexto, las sugerencias de las políticas a aplicar serían las siguientes:

- Atender conflicto entre los seniors y ayudarles a entender mejor lo que sistema va necesitar de ellos en el futuro
- Iniciar el proyecto de escribir la historia.
- Establecer la política de conflicto de intereses
- Explicitar y compartir los valores familiares con todas las ramas
- Aplicar métodos para diferenciar a las familias
- Buscar oportunidades para agilizar un dialogo familiar

- Atender las necesidades evolutivas –tomando en cuenta el cambio hacia un “network”
- Concretar qué se define como capacitación general a nivel de:
 - Comunicación y dinámica familiar.
 - Manejo de l conflicto.
 - Clarificar los valores familiares.

13.3.- Propiedad

13.3.1.- Gestión del accionariado

En la empresa no ha habido ningún debate abierto que tenga en consideración la importancia de gestionar al grupo de accionistas. Está muy descuidado el aspecto de formar a los accionistas en el lenguaje económico para que entiendan la información que les llega. Los plazos de entrega de esta información son muy justos para que puedan ser estudiados con detenimiento. Algunos documentos se entregan en la reunión y se recogen a su término. Se asume que todo el mundo domina el lenguaje técnico del proceso de fabricación (ingenieros vs. economistas).

En síntesis, podrían enumerarse las características que mejor definen al accionariado del Grupo Colorker del siguiente modo:

- Escasa participación de la segunda generación porque no se les ha incorporado como accionistas y/o por el número de hermanos quedará muy fragmentada.
- La fragmentación del accionariado tendrá sus implicaciones para el futuro por lo que sería aconsejable realizar un análisis demográfico de las necesidades futuras del accionista
- Debilitación del grado de confianza que se le da al accionista
- Dependencia en Manuel –el ritual del cheque de dividendos- debilita la institucionalización de las estructuras y los procesos para el accionista
- Las ramas como esquema de composición de órganos y de representación del accionista pierde relevancia en el futuro según se abre la distancia psicológica entre las mismas.
- Deficiente gestión del accionista sus implicaciones futuras
- Deficiente educación del accionariado –muchos desconocen que son accionistas, o los derechos, privilegios y responsabilidades que implica o no piensan en términos económicos (riesgo, retorno, valor añadido, alternativas).
- Carencia de conocimientos en temas básicos:
 - Economía de empresa
 - Normas de conducta: por ejm. confidencialidad, ética
 - Psicología de la riqueza
 - Estrategia
- Falta perspectiva de cómo crear valor al accionista
- Dependencia en los dividendos
- Flujo de información controlado por la primera generación

13.3.2.- Sugerencias Prácticas –Propiedad

Ante este contexto, es deseable y conveniente establecer un programa de actuación que respondería a los siguientes aspectos:

- Desarrollar un programa de orientación para los accionistas.
- Elaborar un código de conducta para el accionista.
- Profesionalizar la gestión de accionistas ej. manejo de información, elaborar y explicar la política de dividendos, etc...
- Replantearse el proceso de selección por ramas.
- Explorar la creación de una oficina familiar.
- Mejorar la orientación sobre salidas profesionales para los accionistas

13.4.- Órganos de Gobierno.

No se ha realizado ninguna estructuración especial para establecer órganos de gobierno y el primer avance en este sentido ha sido la realización del protocolo familiar

13.4.1.- Protocolo familiar

La elaboración del protocolo familiar ha permitido, entre otras cuestiones, las siguientes:

- Ha servido para vincular a la familia.
- Ha sido útil para mantener control de calidad en la selección.
- El sistema se encuentra en una transición generacional, y no ha habido oportunidades para que los de la segunda generación “tomen posesión del protocolo” (el actual fue forjado primordialmente por los de la primera), lo que implica un problema porque la autoridad del mismo emana de abajo arriba
- La segunda generación empieza a participa en los órganos de gobierno donde reside el verdadero poder para determinar el futuro
- Darse cuenta que no se afronta todos los retos del futuro
- El proceso de selección de personas a órganos no está claro en la práctica – selección de facto aparenta ser “a dedo”
- No queda bien definida cuál es la visión futura de Colorker como empresa familiar y cuál debería ser la estructura de gobierno para la Colorker del futuro
- La asamblea familiar no existe.

13.4.2.- Sugerencias Prácticas –Protocolo

Ante este contexto, lo más conveniente es sistematizar la capacitación de la segunda generación con respecto al protocolo existente y crear un “taskforce” de dicha generación para que estudie y proponga modificaciones al protocolo que sean consistentes con sus necesidades y expectativas futuras.

- El protocolo no sistematiza el que los órganos de gobierno tengan que rendir cuenta al accionista familiar.
- El proceso de rotación es corto y en ciertos órganos debilita la continuidad y el sentido de involucración.
- En general, el protocolo carece de un enfoque estratégico que lo apunte a las necesidades futuras del sistema.

13.4.3.- Consejo de Administración

Ha funcionado hasta ahora bastante bien como instrumento para informar y vincular a representantes de las ramas de la segunda generación, aunque ha sido menos eficaz en lo que respecta a las funciones tradicionales del consejo

La pregunta básica sería “¿cuál deberían ser sus funciones a futuro en ausencia de Manuel, y el resto de la primera?” y “¿cuál debería ser su composición para poder desempeñar sus funciones?”

En este sentido, no hay un perfil que defina las habilidades que deberían tener los familiares en el consejo y tampoco existe un programa de entrenamiento para accionistas que les permita adquirir las habilidades necesarias para funcionar eficazmente en el mismo que sumado a la relativa ausencia de la segunda generación (y de externos), debilita su utilidad como órgano de gobierno para el futuro

13.4.4.- Sugerencias Prácticas –Consejo de Administración:

Ante esta situación, lo aconsejable sería elaborar una visión estratégica del consejo que tome en cuenta hacia donde evoluciona el Grupo Colorker y examinar la composición del consejo en el contexto de esa visión estratégica. A partir de ello, elaborar un plan de continuidad para el consejo que tome en cuenta la involucración gradual de las nuevas generaciones y crear un programa de entrenamiento para los accionistas de la segunda generación que sean posibles sucesores en el consejo

13.4.5.- Consejo de familia

La función del consejo de familia es la de desarrollar su propia visión estratégica y, si hasta el momento no se han creado, puede ser debido a diversos motivos: desconocimiento, escasa motivación, interés de cada uno de los socios que no quieren compartir con sus familiares un derecho que creen tener en exclusiva, deseo de mantener una frontera clara entre los familiares y la empresa.

De hecho, cada familia considera que posee un consejo de familia institucionalizado, pero todas las familias celebran sus respectivas reuniones familiares sin que exista planificación ni un calendario ni un orden del día. De hecho, se dedica una parte de la cita dominical a hablar de los negocios, lo que implica una falta de rigor: gran mezcolanza de temas, los unos hablan en nombre del resto, poca comprensión con las discrepancias y apelación al sentido del grupo para reconsiderar las posturas divergentes, etc..., por lo que su función en absoluto está definida.

Debido a los numerosos familiares sería aconsejable establecer un vínculo entre en el consejo de administración y el de cada una de familia que no fuera necesariamente la misma persona del fundador. El que no exista una comunicación directa podría ser preocupante.

Al existir multiplicidad de familias y cada uno trata los temas con distinta profundidad se pueden llegar a producir distintas velocidades. Los más rápidos, que hayan analizado los temas de un modo más sistemático, serán los líderes de opinión cuando se proceda a fijar la misión estratégica de la empresa.

Se tendría que crear un orden del día de los temas comunes e ineludibles que afectan a todas las familias empresarias.

Por la cercanía geográfica y el desarrollo demográfico se podría, entre todos los socios se podría definir un perfil de consejero de familia.

13.4.6.- Comité Asesor

El comité asesor como tal, no existe. Un socio de una consultora lleva camino de ser un estrecho asesor. Los temas que se tocan de modo informal parecen corroborar que se están planteando su creación.

13.4.7.- Selección de candidatos

En este sentido también se desconocen los criterios de entrada en el Grupo y cómo se toman las decisiones de selección. Aunque cada socio puede incorporar a dos personas, no parece asentado el proceso de cómo se toma la decisión: se examinan las solicitudes y se expone el candidato a una ronda de entrevistas, si bien la decisión parece tomada de antemano.

13.4.8.- Sugerencias sobre Selección de candidatos

En este contexto se considera adecuado:

- Establecer una base de datos sistemática sobre los accionistas.
- Hacer un pre-screening de candidatos antes de reclutarlos.
- Potenciar el vínculo entre recursos humanos
- Divulgar información sobre las políticas de entrada y cómo se aplican.
- Hacer más por proteger la confidencialidad del proceso.

13.4.9.- Comité Junior

No existe ningún foro de diálogo entre los jóvenes y por ello la nueva generación se encuentra algo perdida. Los accionistas familiares que no trabajan en Colorker no reciben ninguna presión vocacional, pero tampoco ninguna atención, ayuda u orientación profesional.

Existe una heterogeneidad importante entre los miembros y si en la primera generación la horquilla de edades de los seniors está en los 20 años de diferencia, la realidad demográfica del sistema nos muestra una segunda generación que cubre un abanico muy amplio de edades, unos 30 años de diferencia y evidentemente no todas las edades se corresponden con las mismas necesidades evolutivas ni con los mismos intereses por lo que sería apropiado establecer programas adecuados por grupos de edades.

13.4.10.- Comité liquidez

No hay, como institución. Han analizado la posibilidad de establecer unas normas y vehículos para crear liquidez con las que atender necesidades futuras. Pero en el diseño temporal de las prioridades, antes se hará la estructuración del holding que la creación de este comité.

Este comité se forma para estudiar cómo se establecerán los criterios de valoración de las necesidades de liquidez familiares entre tantas familias. Parece que sería adecuado fijar un límite por rama familiar.

En cualquier caso, sería conveniente crearlo para que se examinen los resultados de la valorización de los títulos de propiedad en el contexto familiar, las necesidades de liquidez de los accionistas y las necesidades de capital para nutrir el crecimiento de Colorker.

13.5.- Conclusiones

Tras un diagnóstico del círculo de la empresa, lo más evidente es que falta analizar las necesidades futuras de liderazgo; trabajar el tema de la sucesión del liderazgo a nivel extensivo de todos los socios y, trabajar el fortalecimiento del vínculo entre los juniors que trabajan en la empresa y los que son susceptibles de incorporarse.

Es muy loable la internacionalización realizada en un sector de grandes empresas competidoras.

Se observa que una muy buena motivación que hace que el proceso de planificación adolezca de lentitud y porque se están haciendo todas las reuniones que consideran necesarias para mantener la cohesión de la unión familiar. Están de acuerdo en seguir unidos y la perspectiva de visión futura conjunta es sólida. La clave es la motivación para planificar. Hay mucho diálogo y los temas se cuestionan: la estructura de trabajo, la austeridad, el profesionalizar la empresa.

En cuanto a la propiedad, se procede a incorporar la segunda generación con la colaboración de varios consultores. Aunque de ellos reciben opinión, las familias solas deciden y comentan todo con más libertad y sinceridad. No aceptan que un externo juzgue lo que han hecho en el pasado porque seguro que un razonamiento forzó a hacerlo, por ello la presencia del consultor es bastante superficial.

Cuanto todo este trabajo previo de poner las cosas claras se haga, se terminará firmando el protocolo, que ha sido más largo de lo que nadie esperaba pero también más profundo. Proseguirá la estructuración societaria, la consolidación y creación de órganos de gobierno de la empresa y la familiar.



XIV.- CASO GONZÁLEZ BYASS

14.1.- Antecedentes

La empresa González-Byass está en quinta generación y ha sido durante varias generaciones una empresa multifamiliar. El interés de este caso es muy considerable, pues nos descubre la naturaleza y evolución de una empresa formada por dos socios y cuya trayectoria numérica fue muy distinta: los Byass eran un núcleo familiar menor que los González. Las fuentes del texto que aparecen a continuación, son variadas: desde las conferencias impartidas en actos del Instituto de la Empresa Familiar en el Congreso de FBN celebrado en el Escorial (1995), varias alocuciones de Doña. Encarnación Gómez-Monche en Alicante (1999), en Escocia (1997) y en París (2001), sin olvidar la presencia como conferenciante de D. Mauricio González Gordon en El Escorial, en Jerez y en la asamblea de socios del Instituto de la Empresa Familiar de Valencia (2002) y la celebrada en Logroño donde participó D. Mauricio González Gordon (2000).

Es muy destacada la importancia exportadora de la empresa (Montañés, 2000).

Según menciona su página de internet, GONZALEZ BYASS es una empresa fundada en Jerez en 1835, ligada al mundo de bebidas alcohólicas y muy comprometida con la calidad de sus productos.

Los 165 años de experiencia avalan el buen hacer y profundos conocimientos del sector. La sabiduría unida a la mentalidad abierta nos permite fortalecer el negocio actual y proyectar el crecimiento para seguir siendo competitivos en un entorno cambiante del mercado actual.

En la actualidad, es reconocida internacionalmente como una bodega elaboradora de vino y brandy de Jerez. La compañía se enorgullece de la calidad y la variedad de su gama de productos, destacando el jerez Tío Pepe (líder mundial en ventas de fino), el brandy Soberano (líder en España, su país de origen) y Lepanto, con su característico frasco, diseño de la Real Fábrica de La Granja.

La compañía elabora y comercializa las siguientes categorías: vinos de Jerez (finos, manzanillas, olorosos, amontillados, Pedro Ximénez); otros vinos (rioja, cava, vinos de La Mancha, vinos de Chile), brandies de jerez, chinchón, licores de frutas y cremas, aceites y vinagres y otros (bebidas energéticas, Bitter Soda)

Las empresas del Grupo son: Bodegas Beronia - elaboradora de vinos de la Rioja, Castell de Vilarnau, S.A. - elaboradora de cavas Vilarnau, Compañía Española de Licores y Destilados, S.A. - elaboradora de licores, Alcomasa - elaboradora de brandies solera, Hacienda de Bracamonte - elaboradora de aceites y vinagres, Wisdom & Warter - elaboradora de vinos de Jerez y Croft - bodega dedicada a la crianza y el envejecimiento de vinos y brandies de Jerez y a la elaboración de licores.

La razón su éxito se debe a su compromiso con la calidad, eje de la cultura empresarial de la firma lo que la ha llevado a realizar importantes inversiones en viticultura, vinificación y crianza. Las uvas palomino proceden de la zona de Jerez Superior, donde se encuentran las mejores tierras albarizas (tierra blanca muy calcárea). La empresa es propietaria de 650 hectáreas de viñas enclavadas en los mejores pagos de la zona: Macharnudo, Carrascal y Burujena.

González Byass fue la primera empresa de la zona en establecer un moderno programa de investigación en viticultura, en el que estudia la selección clonal e implanta métodos científicos de control de calidad. Posee su propio vivero, siendo la primera y única empresa de la zona en tomar este compromiso con respecto a sus viñedos. No en vano se conoce a González Byass como la empresa que ama sus viñas



Historia

14.1.1.- El gran archivo de la familia

Cinco generaciones son muchas y sus archivos se hacen eco. El acceso a la rica documentación conservada por González Byass ha permitido reconstruir una interesante trayectoria empresarial. El libro del profesor E. Montañés transmite una gran labor de búsqueda y clasificación sensibilizado por los deseos de la familia de escribir sobre su historia, de recuperar la tradición.

La documentación contable puede ayudar a hacerse una idea de la evolución de la compañía, con ciertos matices sobre sus ventajas, por la gran cantidad de datos y sobre sus inconvenientes, dado que algunos podrían estar preparados para las normas contables del momento²³³.

14.1.2.- Empresarios muy carismáticos

Los González y a los Byass, han sido claramente un emblemático ejemplo del papel activo del empresariado en el proceso de cambio económico en tierras del Sur. Este tipo de empresa que se crea uniendo un socio británico y otro jerezano no es demasiado común en el resto de España. Sí da buena cuenta de un claro espíritu de internacionalización en la compañía.

Como empresa, llegó a tener un peso muy importante en el sector exportador del siglo XIX, porque siempre tuvo su principal mercado en Gran Bretaña.

El libro analiza los datos contables -ventas, inversiones, financiación y rentabilidad- en el período que va de 1835 a 1885, etapa en la que desarrolló su labor empresarial D. Manuel María González. En honor a este personaje fundador de toda la saga, se ha creado una fundación.

²³³ También, la empresa Aceite Moreno en la vecina Córdoba guarda un gran archivo de facturas, tratados, tipología de herramientas, procesos e utillajes, vistosos carteles, sellos de cera, etc. La dedicación coleccionista de las familias empresarias quizá sea una costumbre arraigada de las compañías andaluzas.

14.1.3.-La Fundación

La propia fundación ha tenido un papel muy destacado en dinamizar de los actos familiares, la edición del libro es sólo un ejemplo. Es una familia empresaria que tiene consejo de familia, un protocolo redactado y una revista propia de información para los familiares con noticias internas. Las cinco generaciones han dado mucha importancia tanto al carácter familiar como a la profesionalización, por ello acometen todo tipo de actividades para mantener la cohesión familiar, tan favorable para su continuidad.

Esta inquietud en querer hacer todo lo posible para seguir unidos les estimula a acudir a congresos y formar parte de asociaciones de empresas familiares²³⁴.

Además, es destacable este caso, porque numerosas empresas familiares jerezanas han preferido vender a las multinacionales²³⁵.

Aunque parezca repetitivo, es un ejemplo de empresario innovador que desde unos comienzos muy sencillos, la venta de 10 botas de 500 litros, se fue haciendo grande poco a poco. El recorrido de González Dubosc y González Byass, es una travesía desde unos orígenes muy humildes hasta el liderazgo del sector, que permite analizar con detalle los elementos que favorecieron una trayectoria expansiva tan destacada.

En 1835 el joven Manuel María González Ángel llegó a Jerez dispuesto a hacerse un sitio en el próspero y pujante negocio del sherry. Animado por el continuo desarrollo de las exportaciones, adquirió ese año una pequeña bodega, y comenzó a elaborar y exportar sus propios vinos²³⁶. Poco tiempo después, y ante el creciente éxito de su empresa, don Manuel María González decidió asociarse con Mr. Robert Blake Byass, su agente en Inglaterra, naciendo así la compañía González Byass.



14.1.4.- Los tres periodos expansivos

Durante la vida de D. Manuel María González en la empresa se distinguieron tres grandes periodos, pero no sólo por los cambios societarios registrados, los socios que tuvo y la forma societaria colectiva, sino porque se corresponden con diferentes coyunturas del sector exportador del jerez y con el mercado de vinos en general, durante las cuales la empresa ensayó diversas estrategias de crecimiento.

²³⁴ IEF, Asociación Andaluza de la Empresa Familiar, FBN y cátedra de EF de la Universidad de Sevilla.

²³⁵ Allied Domecq.

²³⁶ Se inició en un barco con los clientes del sherry pero al ver que era tan rentable con la ayuda del tío Pepe que era un experto en vinos, pasó a crear su propio negocio.

Los inicios ocupan el **primer periodo**, entre 1835 y 1854, cuando la empresa protagonizó un despegue espectacular: desde unos orígenes muy modestos llegó a situarse a la cabeza de los exportadores de Jerez. Una etapa que vino marcada por el impulso de la definitiva supresión de los obstáculos institucionales que limitaban el comercio de vinos y que gozó de un constante crecimiento de la demanda en el mercado británico.

El sector estuvo dominado a lo largo del periodo por apenas una docena de grandes empresas, muy capitalizadas y que protagonizaron la mayor parte de la actividad exportadora. La preponderancia de los grandes exportadores se asentó en el control de amplias redes de comercialización en los mercados exteriores. Pero lo peculiar era que además de la actividad comercial, también tendieron a implicarse en las fases agrícolas del jerez.

Manuel María González, como estaba convencido de la importancia del tamaño, trató de mantener una estrategia expansiva permanente. La sociedad colectiva González Dubosc (con Gutiérrez Aguilera como tercer socio hasta 1842) se basó en *varios pilares fundamentales*:

En primer lugar, en la creación de una amplia red de comercialización en el exterior, en la que Robert Blake Byass tuvo un papel esencial.

En segundo lugar, en la diversificación de los vinos comercializados que incluían tanto los más típicos como marcas propias.

Ensayaron estrategias comerciales con política de descuentos y comisiones con los agentes.

La buena implantación en el segmento de vinos baratos, que fue el de mayor crecimiento.

Las importantes existencias de vinos en depósito, en el mercado británico...

El extraordinario crecimiento de las ventas estuvo ligado a un proceso de inversión tan rápido que para hacerse una idea, el activo llegó a multiplicarse por dieciséis. Prácticamente, la inversión creció al mismo ritmo que las ventas: en la medida en que la empresa consolidaba su cuota de mercado, el incremento de la inversión se hizo más sólido.

Aunque el propósito inicial era el de integrar las actividades comercial, industrial y agrícola, la insuficiente estructura financiera obligó a quedarse en la actividad comercial al inicio.

Las grandes rotaciones sobre ventas y existencias y la alta rentabilidad financiera permitieron el establecimiento posterior de soleras propias si bien la inversión en capital fijo fue limitada por temor al endeudamiento ajeno.

El **segundo periodo** se abrió en 1855 con cambios en la propiedad muy destacados. Con la entrada como socio de Robert Blake Byass, la nueva sociedad González Dubosc y Compañía pretendía lograr su reconocimiento a este socio en el desarrollo del negocio y por la corrección de la fragilidad financiera histórica, a la vez que abría nuevas posibilidades de crecimiento (menciona los apoyos del banquero de Cádiz Antonio Coma y el comerciante Riaño también).

14.2.- El organigrama funcional y la propiedad

González con casi dos millones de reales continuaría encargándose de la preparación de los vinos y embarques desde Jerez, Dubosc con algo menos de dos millones “de obtener órdenes en el extranjero” y Byass seguiría desempeñando la labor de agente para Inglaterra con cinco millones más. Entre las novedades, está incluida la cláusula de no competencia desleal con la expresión de “no distraerse” en otros negocios de vinos y se acordaba remunerar el capital invertido por los socios al 5 % anual. Los beneficios y las pérdidas serían calculados a partes iguales.

Aquél fue el primer paso dirigido a la internacionalización de la empresa. Supieron crear con la distribución funcional de los cargos entre los socios en relación con la ubicación geográfica de los socios en dos países, el principal consumidor y el principal productor crearon una ventaja competitiva.

El continuado crecimiento de la demanda en Gran Bretaña, catapultado desde 1861 por las reducciones arancelarias, garantizó un ascenso vertiginoso de las ventas, tanto en cantidades como en precios.

Se reafirmó la voluntad de prolongar la vida de la empresa más allá de la de los fundadores puesto que se empezó a prever el relevo generacional de la empresa. Se acordó que cualquier socio podría “introducir un hijo en la sociedad desde la edad de veintiún años dándole una parte de su capital”. La confirmación del carácter familiar de la empresa, junto a la ampliación de su horizonte temporal, permite hablar ya de una empresa hispano británica.

Es curioso observar cómo se iniciaron entonces algunos de los temas que actualmente se pactan en los protocolos familiares referidos al consejo de familia. Decidieron podar el árbol limitando la entrada a un único hijo. Tal y como defienden algunos académicos, entre ellos Ernesto Poza, limitaron la participación de familiares en la empresa aplicando unas reglas de representación en la gestión.

14.2.1.- Participaciones igualitarias

A la muerte de Dubosc, llegaron a un acuerdo con la viuda, Eugenia Jackson, para liquidar la sociedad en 1862, y se creó González Byass con participaciones igualitarias de diez millones de reales cada uno.

Durante esta década se consolidó como líder del sector del jerez llegando a ser el dos por ciento del valor total de las exportaciones españolas.

Los soportes que sustentaron esa nueva etapa de expansión, **la tercera**, en la década de 1860 siguieron en torno a la ampliación de la red de agentes en el exterior, y a la mejora de las condiciones de distribución. La supresión de la agencia de Londres a cargo de Byass, que pasó a la categoría de cliente exclusivo, redujo los gastos de comercialización de la empresa y le dio una mayor libertad para operar en el mercado británico. La internacionalización dio protagonismo a la empresa. También fue una época en la que se diversificaron los vinos comercializados.

Las buenas perspectivas del mercado británico, apoyaron las inversiones en soleras y criaderas, a costa de reducir las rotaciones sobre ventas. El aumento del precio del mosto de albarizas indujo a aumentar el viñedo de su propiedad para mantener la calidad.

Los vinos característicos de la empresa, sus marcas propias, fueron ampliando su mercado junto a los tradicionales vinos de exportación. El estancamiento productivo del viñedo jerezano pudo compensarse con la mejora de los procedimientos de elaboración –crianza- que generaron unos productos muy característicos, y que obtuvieron una amplia aceptación en el mercado.

Asimismo, otro punto de apoyo fundamental fue la mejora de los transportes. La presencia del ferrocarril, el telégrafo y los barcos de vapor incrementaron el radio de acción de los exportadores e imprimieron una mayor velocidad y regularidad a sus transacciones.

El reforzamiento de la posición de liderazgo de González Byass durante la década de los sesenta sólo fue posible gracias a la continuidad del esfuerzo inversor. La mayor estabilidad financiera aportada por la entrada de Robert Blake Byass en el capital de la empresa, junto con el nuevo incremento de las ventas, fueron aprovechados para aumentar la dimensión de la compañía. El modelo de empresa integrada, en la que a la tradicional especialización comercial se unía una mayor dedicación agrícola e industrial se hizo realidad. Fue una época de gran crecimiento de la demanda y de los precios y se beneficiaron del proceso integrador (viñas, alambique, bodegas, sucursales...).

Llama la atención que la empresa siguiera siendo colectiva, aunque por modo de financiación nunca necesitó ser anónima. A la vez, la rentabilidad histórica obtenida por el comercio del jerez inspiraba la suficiente credibilidad y confianza como para que proveedores, clientes e inversores les financiaran a largo plazo a un coste moderado. González Byass impulsó su expansión con unos recursos propios en continuo crecimiento (beneficios y aportaciones del socio Byass) y con capitales ajenos abundantes y accesibles. Ambas fuentes financieras le permitieron superar la difícil situación originada por Dubosc y la descapitalización que trajo consigo.²³⁷

14.3.- Periodo crítico

Pero el crecimiento ininterrumpido durante casi tres décadas se detuvo entre 1865 y 1869 por la contracción de las ventas británicas debido a la crisis financiera. Cambió de signo la evolución y los resultados, si bien el modelo empresarial no se alteró: se mantuvo la participación en la actividad vitícola, e incluso se reforzó la dedicación industrial gracias a una disminución de la rotación y un incremento del tiempo medio de permanencia del vino. Continuó además el crecimiento de la inversión aunque con menor aumento del activo.

En consecuencia, los beneficios se redujeron porque los costes no disminuyeron lo suficiente, y se mermó la rentabilidad. Sin embargo, esta coyuntura adversa, que

²³⁷ En el convenio que firmaron se acordó que el capital que correspondía a la viuda y a los hijos de Dubosc permanecería durante algún tiempo en la empresa, con la remuneración del 5 %. La viuda consintió “que la marca González Dubosc siga llevando este último apellido” a cambio de una renta de 10.000 reales anuales.

desencadenó sonadas quiebras como Pemartín o el Banco de Cádiz, no alteró la solidez financiera de la compañía. Los socios mantuvieron sus compromisos con la empresa, que lejos de reducir su presencia en el sector del jerez, la acrecentó. Se evidenciaron los problemas de las grandes empresas cuyo crecimiento había dependido en exceso de unos precios excepcionales de los vinos comercializados.

14.4.- Cambios para superar la crisis: la nueva generación

Desde 1870 González Byass experimentó una serie de cambios con un doble objetivo: el de adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado internacional y el de introducir la segunda generación en la dirección y en el capital de la empresa, con la perspectiva de prolongar su vida más allá de la trayectoria de sus fundadores. En la escritura del 1863 se indicaba que era "...la intención de ambos socios, marchar unidos en el negocio durante su vida y que pase esa unión a sus sucesores".

La nueva renovación del 1869 incluyó en activos separados lo referente a la extracción del vino de las viñas y resto de fincas rústicas y urbanas. Aunque la administración y dirección igualmente recayó en Manuel María González por residir habitualmente en Jerez, también R. B. Byass podría jugar ese papel cuando se encontrara en Jerez.

La decisión de desgajar una parte del activo de la empresa para crear una nueva sociedad pudo estar motivada por varios hechos. En primer lugar, la pérdida de eficiencia y rentabilidad experimentada en los últimos años por el cambio de coyuntura, pudo inducir a los socios a deslindar las diferentes actividades para tratar de buscar una mejora de la eficiencia. Quizá pensaron que el tamaño de la empresa había crecido demasiado. En segundo lugar, el deseo de introducir a la segunda generación pudo ser el hecho determinante de la segregación de la compañía. Una parte de la empresa siguió bajo la propiedad y gestión exclusiva de los socios González y Byass, quizá para atender los derechos hereditarios de otros hijos, mientras que en la parte fundamental, el comercio y la crianza de vinos, se introducían algunos miembros de la segunda generación²³⁸.

En la constitución de esta segunda sociedad denominada González Byass y Compañía, la escritura formaliza la incorporación de la segunda generación. Se hizo constar expresamente que su dedicación sería la del comercio de vinos, "con exclusión de toda otra". Su activo inicial fue el resto de la antigua González Byass que no se incluyó en la nueva González y Byass: los vinos de las bodegas de Jerez y las fincas urbanas correspondientes. La nueva sociedad González Byass y Compañía era el resultado de la fusión de dos empresas que desde años atrás venían colaborando estrechamente: González Byass y Byass and Son.

²³⁸ "El espíritu de cordial fraternidad que ya los unía en 1863, en cuya época les animaba la esperanza de que tal unión llegando a término de su vida, se extendiera a sus hijos, les ha inspirado la idea de dar un nuevo paso en su consolidación, ahora que hallándose estos en edad y con los conocimientos y experiencia necesarios, pueden asociados como capitalista e industriales a sus padres trabajar útilmente preparando y contribuyendo a la perpetuidad para con sus sucesores, si fuere posible, de un establecimiento que tanto éxito ha alcanzado..."

14.5.- El organigrama funcional nuevo

La división de tareas y responsabilidades seguiría siendo similar a la establecida hasta entonces: Manuel María González y dos de sus hijos se encargarían de las compras y de los embarques de vinos, mientras que Robert Blake Byass y sus hijos se ocuparían de las ventas en Inglaterra y de representar a la firma en este país. Esta división del trabajo no implicaba que dejaran de “tener los mismos derechos unos que otros siempre que sea preciso, y especialmente cuando los González vayan a Inglaterra o los Byass vengan a España”.

La incorporación de la *segunda generación* se efectuó por dos vías: el nombramiento de dos González: Manuel Crispulo y Pedro Nolasco y de dos Byass: Robert Nicholl y Arthur como socios industriales de la nueva empresa. El reparto de capital de la empresa nueva era el siguiente: M. M. González, 8 millones; R.B. Byass, 5 millones; Manuel Crispulo, 1 millón; Pedro Nolasco, 1 millón; R. Nicholl, 3 millones y Arthur Byass, 2 millones. El cincuenta por ciento para cada grupo familiar. Por primera vez en la historia, ganancias y pérdidas se repartieron de acuerdo con el capital acordado por cada socio.

14.5.1.- Delegación

Los extremos recogidos en esa escritura de 1870 consagraban un proceso de transición para delegar en algunos miembros de la segunda generación, determinadas responsabilidades en la gestión diaria de la empresa. No obstante se añadieron algunas cláusulas de rigor sobre la posibilidad de separar de la empresa a quien “causare daño”, o la facultad de los fundadores de “encomendar a persona de su confianza las funciones de administración”.

14.5.2.- Los nuevos herederos Byass

La muerte de R. B. Byass en 1872 de nuevo supuso para la empresa un momento difícil. La participación de R. B. Byass en diciembre de 1871 superaba los treinta y dos millones de reales (entre el capital social y su cuenta particular): alrededor del 49 % del pasivo de la sociedad. La voluntad de los herederos de mantener su compromiso con la empresa evitó la grave crisis financiera, por la descapitalización que se hubiera desencadenado si el reparto de la herencia de Byass se hubiera tenido que hacer. Siguieron en la empresa, pero su inversión no llegó a alcanzar ni la cuantía ni el peso relativo en el pasivo que su padre había llegado a promover.

Arthur Byass, que había entrado en el capital de la empresa en 1870, decidió retirarse de los negocios en diciembre de 1872. Desde 1873 abandonó el capital de la empresa, aunque dicha participación, junto con una parte de la herencia de su padre, la mantuvo en la empresa, pero con el carácter de imposición a plazo fijo con un interés del 5 %, recuperable al cabo de cinco años. Robert Nicholl Byass fue el único representante de los Byass que se mantuvo como socio. Con la herencia recibida de su padre fue ampliando su participación en el capital de la empresa: de los dos millones de reales en 1870, pasó a los cinco y medio en diciembre de 1872, para llegar posteriormente en diciembre a los diez millones de reales. A pesar de que este incremento progresivo de su participación, los González, por primera vez desde la fundación de González Byass, poseían la mayoría del capital de la empresa (el 55 %).

Los cambios en la composición del capital social no fueron las únicas novedades de la escritura de 1873. Es necesario destacar que se produjo desde 1873 un intercambio de activos entre González Byass y Compañía y González y Byass, la otra empresa que se había segregado en 1870. A la muerte de R. B. Byass la sociedad González y Byass continuó su existencia en parecidos términos. La participación de R. B. Byass (nueve millones de reales en capital social) pasó a sus hijos Arthur y Robert Nicholl, que apenas la modificaron en los años siguientes. Algunos activos de González y Byass pasaron en 1873 a González Byass y Compañía, fundamentalmente las sucursales de El Puerto de Santa María, Montilla y Sevilla. A cambio, González Byass y Compañía se desprendió de las fincas urbanas tanto de las bodegas de Jerez como de las sucursales, que desde 1873 pasaron a engrosar el activo de González y Byass.

En la escritura de 1873 también se hizo constar que la sociedad González Byass y Compañía tendría como finalidad principal el comercio y exportación de vino, pero por primera vez se mencionó de forma expresa la participación en actividades de tipo bancario. Algunas de estas prácticas se habían desarrollado en años anteriores, la captación de pasivo a medio plazo, la compraventa de moneda extranjera (libras esterlinas), etc. El reconocimiento expreso de este tipo de prácticas no cambió la naturaleza de la empresa, pero nos indica la importancia que fueron adquiriendo con el tiempo.

La dirección de la empresa seguía estando en Jerez, considerándose sucursales los establecimientos de El Puerto de Santa María, Montilla, Sevilla y Londres. La dirección y el cargo de gerente volvieron a recaer sobre Manuel María González. El reparto de los beneficios desde 1873 reflejó la nueva situación de la empresa: Manuel María González recibió el 40 %, Manuel Crispulo y Pedro Nolasco González un 20 % cada uno y Robert Nicholl Byass el otro 20 %.

La nueva escritura de 1875 introdujo la novedad de incorporar un nuevo socio inglés cercano a los Byass: Robert Hunt Holdsworth. Era un conocido comerciante de vinos. En opinión de Brigg (1985) “the largest shipper of sherry into Britain”²³⁹.

De esta manera se trató de compensar el menor peso de los Byass en el capital de la empresa tras la muerte de Robert Blake Byass y la retirada de Arthur Byass. Holdsworth aportó un millón de reales, la misma proporción de Manuel Crispulo y Pedro Nolasco González.

La responsabilidad entre los socios se repartió de manera que Manuel Crispulo, Pedro Nolasco y Robert Hunt Holdsworth serían los encargados de la gestión a tiempo completo pactando la remuneración. A partir de entonces el reparto de beneficios de los tres sería un 13,3 % aplicado hasta 1881 cuando pasó al 15 % porque Manuel María redujo del 40 al 35 % su participación. La incorporación de la segunda generación seguía adelante, si bien Manuel María seguía figurando a la cabeza de la administración de la empresa, se le reconocía la libertad para dedicarse a otras empresas y de emplear en ella el tiempo conveniente. Tampoco se le obligaba a vivir o residir en Inglaterra al igual que a Robert Nicholl Byass.

²³⁹ Cita del libro de Enrique Montañés

La nueva escritura de 1883 amplió el número de socios con un nuevo miembro de la parte Byass: Reginald W. Byass que aportó un millón de reales, se modificó el reparto de beneficios que reflejan el protagonismo de la segunda generación: Manuel Crispulo González (37,5 %), Pedro Nolasco González (37,5 %) y Reginald W. Byass (un 25 %).

Manuel María González, Robert Nicholl Byass y Robert Hunt Holdsworth se retiraban de la gestión del negocio definitivamente y su capital pasaría a estar remunerado en un 6 %.

En definitiva, la muerte de Robert B. Byass no quebró la sólida alianza con los González. Si es verdad que los Byass disminuyeron algo su inversión, la reducción en la participación de los beneficios indica una menor implicación en la gestión de la empresa. Hay que recordar que el comercio de los vinos en Inglaterra, no atravesó durante los años setenta una coyuntura tan extraordinaria como en la década anterior. Además, los Byass poseían múltiples inversiones en diferentes sectores, que también debían atender. Sin embargo, los González se mostraron dispuestos a cubrir los espacios dejados por los Byass, sobre todo en la gestión cotidiana de la empresa a través del ascenso de los miembros de la segunda generación.

Aunque los Byass mantuvieron su presencia en el capital de la empresa, su peso en los recursos ajenos, tendió a disminuir. La empresa tuvo que captar inversores a medio y largo plazo que efectuaron imposiciones remuneradas con un interés fijo, e incrementar los recursos propios para no perder su solidez financiera. De esta manera pudo encarar la difícilísima etapa transcurrida entre 1878-85 por el pronunciado descenso de las ventas, tanto en cantidades como en precios. Cambiaron algunas preferencias de los consumidores. Los vinos de menor graduación tendían a ganar terreno a los de mayor contenido alcohólico como el jerez, debido a sus menores aranceles.

La compañía trató de compensar el estancamiento británico con otros mercados como el resto de Europa o con la arriesgada iniciativa de abrir una sucursal en Nueva York dado el restrictivo régimen arancelario imperante. Entre 1883 y 1886 se mostró muy activa vendiendo un total del 10 % de las ventas totales (1,68 M reales). El reto más consistente fue el de la penetración en el mercado español, en Cádiz o en la Corte de Madrid, impulsando las ventas de vino embotellado de marcas propias. Fue abriendo depósitos en algunas grandes ciudades: Madrid, Sevilla, Málaga, Granada, Bilbao, Cádiz, Valencia y Barcelona.

Se intensificó el periodo de crianza, se compraron nuevas viñas en espera de mejores coyunturas. La reducción de las ventas fue mayor de lo esperado y se generaron algunas pérdidas patrimoniales para los socios. A pesar de todo, la empresa siguió teniendo una sólida situación financiera por el incremento de recursos propios y la financiación ajena. Aunque durante esta adversa situación el valor nominal del activo retrocedió, algunos elementos patrimoniales fundamentales (el vino de las soleras y criaderas, la viña) siguieron creciendo, lo que permitió seguir ostentando una posición de predominio.

En los últimos años, la familia González ha completado la obra de Manuel María González ya que ha llegado a controlar la práctica totalidad del capital de la empresa en 1997. La quinta generación se ha incorporado a las tareas de gestión.

14.6.- Objetivos y retos generacionales

En la reunión celebrada en Logroño con motivo del Congreso de Asociaciones Regionales de Empresa Familiar, el 22 de mayo del 2000, fue invitado D. Mauricio González Gordon, vicepresidente de González Byass y su ponencia se centro el tema de liderazgo y el relevo generacional.

La empresa está entre la cuarta y la quinta generación. El fundador que creó la empresa en 1835 era un joven con espíritu emprendedor. En aquellos momentos, había una situación económica muy buena: las exportaciones de jerez en esa época llegaron a ser el 2 % de las exportaciones totales españolas.

Desde el principio, escogió que le aportaran lo que a él le faltaba, es decir, capital y capacidad de distribución, sobre todo en el extranjero, y estableció el crecimiento como una prioridad absoluta y no necesariamente en el control. Esto le llevó a dirigir el negocio en minoría prácticamente durante toda su vida y a fomentar la cultura del entendimiento y del consenso.

La unión entre los dos socios principales, los González y los Byass, que eran los distribuidores en el Reino Unido duró 133 años. Cuatro generaciones en las que ambas familias compartieron esa prioridad, se alternaron el liderazgo y la gestión. Cedieron la gestión a profesionales externos y, finalmente, cuando no compartían la misma visión, se sentaron a buscar una solución para que una de las dos familias dejara el negocio, en este caso los Byass.

Seguro que la relación entre los dos socios o entre las dos familias no fue un camino de rosas, pero la prueba de la eficacia está en el resultado. Además, fueron capaces de dotar a la empresa de la suficiente armonía como para que se haya traspasado a cuatro o cinco generaciones –hoy en día son 75 accionistas, 25 de cuarta y 50 de la quinta – y dar prácticamente entrada a la sexta.

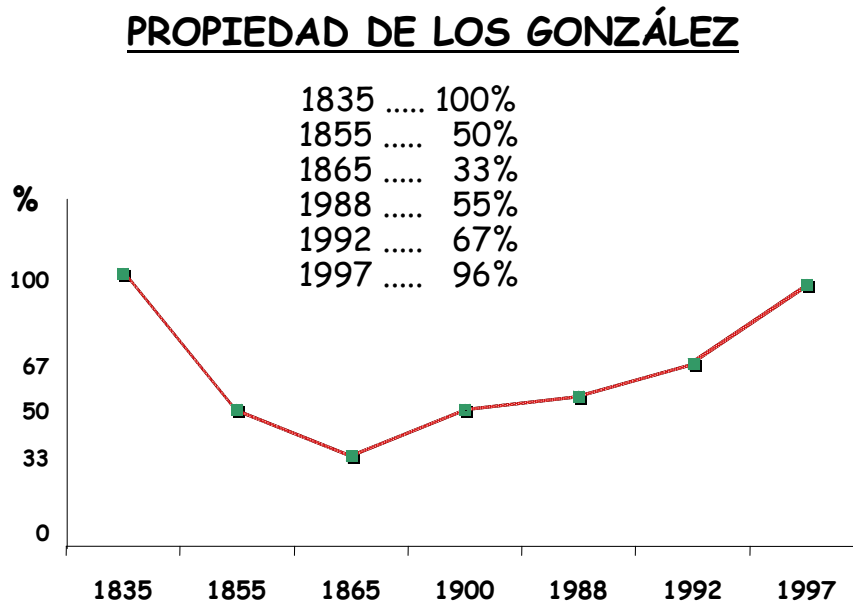
“Evidentemente, esta historia no hubiera sido posible si no hubiera habido un liderazgo claro tanto en la familia como en la empresa”.

Sin embargo, mientras que el liderazgo está claro en la primera generación, y además está totalmente reconocido porque el mérito de haber creado la empresa, en las siguientes generaciones ya no está tan claro.

También, contribuyó el que en la segunda generación sólo hubiera dos miembros (Dubosc se salió) y solamente los hijos de uno de ellos continuaran en el negocio, con lo cual la generación de los primos, que habitualmente es la tercera, en esta familia no ha llegado hasta la cuarta. Evidentemente, esto ha permitido que cuando entró la generación de los primos, el negocio ya llevara ciento quince años funcionando y tenía un grado de consolidación y de desarrollo que facilitaba la integración de esa generación.

Desde 1835 hasta 1997, la propiedad de los González ha pasado de un 100 %, al fundar la compañía, bajaron a un 50 %, un 33 % y, prácticamente, durante un siglo, han liderado la compañía en minoría.

Figura 14.1



Fuente: Conferencia de D. Mauricio González Gordon en Logroño (22 de Mayo de 2000).

En la primera generación, la propiedad baja de un 100 % a un 35 %, de uno pasa a tres accionistas familiares en el negocio, un familiar ejecutivo y la gerencia familiar. En la segunda generación igual, tres familiares ejecutivos y la gerencia familiar. En la tercera generación evolucionan de nueve a doce accionistas, nueve familiares ejecutivos y la gerencia sigue siendo familiar. Es decir, se abre la pirámide. Lo que se apreciaba como una ventaja al principio porque eran siete hermanos en la tercera generación, todos involucrados en el negocio de pronto, explotó en casi 40 primos que tenían que enfrentarse a un negocio complejo que crecía deprisa; además de todo lo que conllevan las relaciones entre tanta gente. De la quinta generación, sólo hay dos a nivel ejecutivo mientras en la cuarta se compartió una gestión familiar con una gestión externa. En la quinta, ya es totalmente externa.

Figura 14.2.

RELACION FAMILIA EMPRESA

	<u>PROPIEDAD</u>	<u>ACCIONISTAS</u>	<u>FAM EXEC</u>	<u>GERENCIA</u>	
PRIMERA GENERACIÓN	100-35	1 - 3	A	1	FAM
SEGUNDA GENERACIÓN	35-60	3 - 6		3	FAM
TERCERA GENERACIÓN	50-60	9 -12		9	FAM
CUARTA GENERACIÓN	55-95	25-40	B	8	FAM./EXT
QUINTA GENERACIÓN	55-95	50-75		2	EXT.

Fuente: Conferencia de D. Mauricio González Gordon en Logroño (22 de Mayo de 2000).

Las grandes diferencias de liderazgo son: al principio, la gestión la llevaba sólo la familia, en parte; y en las tres primeras, pocos miembros. El liderazgo empresarial era igual al liderazgo familiar. El líder prácticamente iba con las botas puestas. Era el líder de todo: en la empresa familiar y en la familia. Esto ha cambiado en la cuarta y en la quinta generación donde el líder empresarial no está toda su vida en la empresa, por lo tanto, puede que siga siendo el líder familiar, pero no necesariamente el empresarial.

La selección ha variado en las distintas generaciones, así, mientras que en la primera generación era el fundador el emprendedor, el que establecía las bases del negocio, en la segunda, el continuador, prácticamente una persona, hizo la consolidación del negocio, la expansión internacional, pero fue una sucesión automática, es decir, no había ninguna duda, simplemente continuaba la labor de su padre. Entre sus logros tenemos el desarrollo y el crecimiento de la compañía.

La labor de la segunda generación, por el tipo de producto ofrecido, se ciñó a abundar en el esfuerzo continuador de la expansión internacional apuntado en la primera etapa. La sucesión se produjo de forma automática, vía herencia del patrimonio familiar. Era la fuerza de la costumbre, de ir introduciendo a la segunda generación paulatinamente.

En la tercera generación, conviven los hermanos, y entre ellos, había una especialización por ramas, cada uno de los miembros se hacía cargo de un área del negocio; seguía siendo una sucesión automática. Al incorporarse la cuarta generación, el conjunto de primos se complementa con la participación de profesionales externos. Se lleva a cabo un proceso de diversificación. Era una sucesión selectiva: es decir, la persona entraba directamente a la empresa después de haber acabado sus estudios, pero evidentemente no podía entrar todo el mundo. Con la salida del socio, la sucesión es de tipo selectivo, con criterio de profesionalización

Básicamente, la quinta generación tiene el reto, aunque en parte compartido con la cuarta, de fijar las nuevas bases de crecimiento del negocio y el protocolo familiar para establecer la manera de relacionarse. Ya no hay sucesión porque hay experiencia fuera de la empresa. No estaba claro que fueran a ser los que han sido los que se iban a incorporar, porque había muchas personas en la empresa, pero la selección ha seguido siendo de forma subjetiva. Los miembros de la cuarta un día se reunieron y dijeron: “Vamos a llamar a éste porque está en la edad adecuada, o porque ha hecho esto”.

El próximo paso a dar, en un proceso de continuidad, debe ir hacia una selección objetiva. Es decir, hay que objetivar el proceso. La cuarta generación cuyos 25 miembros viven en España, Argentina, Estados Unidos y Suiza pasó muy deprisa. Hay familiares de la misma edad que algunos pertenecen a la cuarta y otros a la quinta generación. Dentro de poco es posible que convivan tres generaciones.

Finalmente, la sexta generación de los primos terceros aún no ha sido incorporada por su temprana edad de 0-25 años y está en etapa formativa. La selección se realiza con unos varemos de objetividad.

Lo que antes era una ventaja ahora puede que se convierta en una dificultad: han pasado muy rápido de incorporar profesionales externos a fomentar que entren familiares en la empresa para buscar esa cantera de líderes, para difundir también el cariño y la relación con la empresa.

Figura 14.3

RETOS/CONSECUENCIAS
POR GENERACIONES

PRIMERA = FUNDADOR	EMPRENDEDOR, BASES NEGOCIO DESARROLLO, CRECIMIENTO
SEGUNDA= CONTINUADOR	EXPANSIÓN INTERNACIONAL SUCESIÓN AUTOMÁTICA
TERCERA = HERMANOS	EXPECIALIZACIÓN POR RAMAS SUCESIÓN AUTOMÁTICA
CUARTA = PRIMOS	PROFESIONALES EXTERNOS. DIVERSIFICACIÓN. SALIDA SOCIO SUCESIÓN SELECTIVA
QUINTA = PRIMOS SEG.	NUEVAS BASES DE CRECIMIENTO DEL NEGOCIO. PROTOCOLO FAM. SELECCIÓN SUBJETIVA
SEXTA = PRIMOS TERCEROS	AÚN NO INCORPORADA (0-25 AÑOS) SELECCIÓN OBJETIVA

Fuente: Conferencia de D. Mauricio González Gordon en Logroño (22 de Mayo de 2000).

14.7.- Funcionalidad de los Órganos de Gobierno

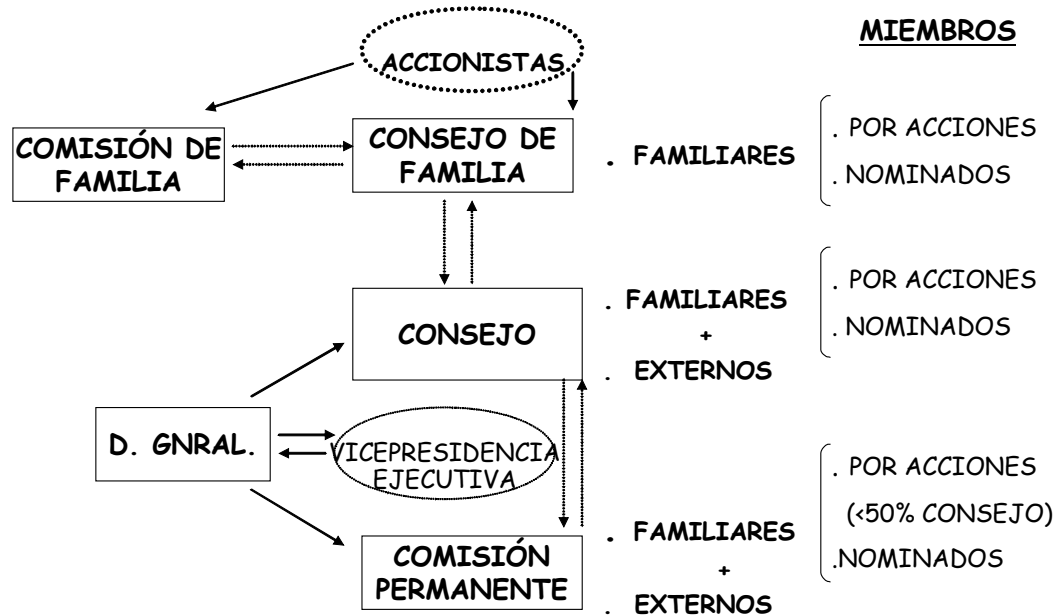
La dilatación en la propiedad les ha llevado a tener que organizar sus órganos de gobierno de una particular manera y a establecer cuál es el proceso de selección de los familiares y la relación de la familia entre ellos y la empresa, es decir, a elaborar el protocolo de familia.

En definitiva, se ha desarrollado un conjunto de normas para relacionar y tomar las decisiones de tal manera que permitan un crecimiento armónico de la empresa.

Los órganos de gobierno de la Familia González se estructuran en consejo de familia (“fambo” de la expresión anglosajona: “family board”) y con un consejo de administración, la comisión permanente y la comisión de familia (cofa).

Figura 14.4.

ORGANOS DE GOBIERNO Y FAMILIA



Fuente: Conferencia de D. Mauricio González Gordon en Logroño (22 de Mayo de 2000).

El consejo de administración está formado por sus principales accionistas, además de contar con personalidades de reconocido prestigio dentro del mundo empresarial. La composición consta de: siete consejeros familiares, un familiar “nominado”, tres consejeros externos y un secretario no consejero que es un familiar

Cuadro 14.1.

Consejo de Administración de González Byass, S.A.

Presidente:	Carlos Espinosa de los Monteros
Vicepresidente:	Mauricio González-Gordon López de Carrizosa
Consejeros:	Jaime González-Gordon Díez Álvaro González Díez Luís González Sterling Leandro Rebuelta González Gonzalo del Río González-Gordon Miguel Rebuelta González José González Gómez Carlos del Río González-Gordon Gabriel González-Gordon
Secretario:	Pedro Rebuelta González
Consejero Consultor:	Pedro Ballvé Lantero
Director General:	Alan Cordery Ferrero

Los miembros del consejo de administración son básicamente familiares por acciones. También hay tres consejeros externos. La figura del consejero nominado se

creó para que un miembro de la familia, que podría no serlo pero hasta el momento lo ha sido, no apoyado por acciones, se incorpora al consejo por la conveniencia de ser formado en las tareas de gobierno o por lo que pueda aportar.

La Familia González entiende que es una figura importante porque el capital muchas veces puede limitar las incorporaciones que la empresa necesita y es bueno arbitrar un sistema para que se puedan nombrar consejeros con otro criterio que no el exclusivamente accionarial.

El consejo nominado se nombra a nivel del consejo de administración y de la comisión permanente.

La comisión permanente está formada por la mitad menos uno de los miembros del consejo. Es decir, no hay mayoría. Entre los tres consejeros familiares se incluye la presidencia y la vicepresidencia, un familiar nominado y un consejero externo.

En este momento, sólo hay dos personas ejecutivas de quinta generación familiares incorporadas: uno en el área internacional y secretario del consejo y otro es vicepresidente ejecutivo, D. Mauricio, que durante un tiempo ocupó la dirección general en funciones.

Fue un poco atípico, porque iba contra lo establecido. Varias razones sustentan tal decisión de no tener a un familiar en dicho cargo. Una, porque el consejo de administración quiere tener total libertad para criticar, quitar, poner a la figura del director general y si hay un familiar no siempre es fácil. Evidentemente, puede haber circunstancias en las que este acuerdo les impida tener un familiar que hubiera sido muy buena para el negocio. Si bien, lo acordado tiene validez como idea a largo plazo.

La familia tiene establecido que el consejero tenga dedicación permanente, que conozca el negocio y que haya tenido posiciones ejecutivas en el negocio, que pueda hacerle un seguimiento cercano, con criterio objetivo a la dirección general y al negocio, que ayude a controlar; pero también a impulsar la dirección y profesionalizar y objetivar la labor aquellos miembros del consejo que no conocen el negocio con detalle.

La empresa incorporara familiares poco a poco para se vayan formando y evolucionando así, llegado el momento, ya sea a través de esa figura del nominado o por la propiedad de acciones, accedan a esas posiciones del consejo.

En el caso particular de Mauricio González Gordon, en principio, no pensaba en la posibilidad de incorporarse al negocio familiar y, por lo tanto, hizo su carrera y un MBA, pensando que se colocaría en otro sitio, puesto que eran muchos en la familia. En un momento dado le pidieron que se incorporara. Reconoce que le dio algunas vueltas porque pensaba que incorporarse a un negocio familiar era una cosa seria e irreversible “*no era para decir mañana no me gusta o no estoy convencido*”; pero opina que la experiencia de estos diez años ha sido magnífica y que ha disfrutado probablemente más por el hecho de ser una empresa familiar que si no lo hubiera sido. Fue una selección subjetiva y cree que en el futuro deben ir planificando estos procesos con mayor anticipación e ir compartiéndolos más con toda la familia.

Las principales funciones de la vicepresidencia ejecutiva son:

- Asegurar, junto con la presidencia, el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno.
- Coordinación y seguimiento de la estrategia de la compañía.
- Seguimiento permanente del negocio, realizando las funciones de impulso y control del ejecutivo
- Asegurar la adecuada información del consejo para la toma de decisiones.
- Relaciones con los socios externos.

La Familia González tiene una comisión de familia en la que tratan los asuntos que afectan a la familia: las relaciones con el negocio y cómo canalizar esas sugerencias, criterios, opiniones o quejas que, a veces, a través de los órganos de gobierno, no son fáciles de hacer y, sobre todo, para desarrollar, actualizar y poner en marcha el protocolo familiar. Se han apoyado en algunas consultas con Ernesto Poza. No lo han conseguido terminar, pero sí les ha permitido sentarse a hablar con franqueza y abiertamente de muchos temas y, sobre todo, han dado paso a mucha gente joven que, por tradición familiar o por manera de actuar, no estaba teniendo la posibilidad de dar su criterio. Les ha permitido hablar de muchos aspectos de los que quizá de manera natural, no lo hacían habitualmente.

El protocolo familiar revisa los contenidos típicos. Se desglosa en: la misión de la familia, las relaciones con los accionistas, el trabajo de familiares en la empresa, los órganos de gobierno y la liquidez de las acciones.

El consejo de familia tiene asignadas las funciones siguientes:

- Establecimiento de la estrategia empresarial a largo plazo.
- Diseño y revisión del organigrama de empresas.
- Incorporación de familiares al negocio.
- Relaciones con los socios.
- Sindicación de posiciones de la familia en el negocio operativo (socios externos).

La comisión de familia tiene como objetivos: primero, discutir y canalizar las inquietudes, necesidades o recomendaciones de los accionistas para su relación entre ellos y con el negocio; y segundo, desarrollar, mantener y aplicar el protocolo familiar. Se compone de un miembro descendiente por cada rama de la tercera, cuarta y quinta generación y un representante del consejo. La periodicidad de sus reuniones oscila, dependiendo de la necesidad y de las agendas entre dos y tres veces al año.

Las conclusiones, basadas en la experiencia de D. Mauricio González Gordon, aplicables a la empresa que está en una cuarta y quinta generación son:

En cuanto a cuándo se realiza la selección, en una empresa longeva es un proceso continuo: tener candidatos se parece a los portafolios de productos en los que se cuenta con marcas incipientes, marcas en desarrollo y marcas maduras. La empresa tiene que estar pendiente del proceso de sucesión de forma permanente.

El proceso de selección hay que objetivarlo al máximo y procurar apoyarse en asesores externos interesantes.

Los líderes no siempre son evidentes, hay que saberlos ver y mejor que vengan con alguna experiencia de fuera. También hace falta gente que sienta apego por la empresa sin estar, necesariamente, en posiciones de liderazgo.

Una vez hecha esa selección, en el proceso de formación de un familiar, debe buscarse la manera de pasar por las áreas clave de la compañía y, en la medida de lo posible, hacerlo compatible con tener responsabilidades claras, definidas, concretas y que sean entendidas por todo el mundo, en busca de los siguientes objetivos:

- 1º que permita medir la ejecución profesional del familiar de una manera objetiva
- 2º que proporcione una mayor seguridad a la persona
- 3º que la valoración por parte de los demás profesionales mejores si la ejecución es satisfactoria.
- 4º que aumente la percepción de que se aplican las mismas reglas para todos.

Además, es bueno aprovechar dicho paso para establecer contactos con las personas que llevan los diferentes niveles directivos, porque una vez que se está en otra posición, esas relaciones personales pueden ser enormemente útiles en el futuro.

También es importante, desde el punto de vista del familiar que se incorpora, el ayudar con la propia actitud a que los demás miembros de la empresa lo perciban como a uno más, sin privilegios. No es cuestión de sentir cierto grado de complejo. Sin embargo, la tendencia natural de la compañía tiende a lo contrario, ya sea por respeto a la familia o también porque es una manera de aniquilar profesionalmente: *“estás ahí por ser quién es...”*

Se trata de fomentar con la propia actitud una igualdad en los horarios, en la dedicación, en el trato, etc. La remuneración debe ser acorde a la responsabilidad y la dedicación, sin perjudicar ni favorecer al familiar por el hecho de serlo. Es importante fijar una remuneración equitativa.

Es conveniente realizar evaluaciones periódicas tanto de los órganos de gobierno como de las posiciones ejecutivas ocupadas por los familiares, que permitan una objetivación de este proceso y una corrección a tiempo.

En cualquier caso es importante que las funciones de un puesto de trabajo estén por escrito, aún más en el caso de un familiar pues se evitan malas interpretaciones o los cambios no consensuados.

En el ámbito familiar se debería buscar una buena comunicación, es decir:

- Fomentar el diálogo fluido y constructivo entre los individuos y los grupos.
- Transmitir, con la mayor claridad y sinceridad posible, las diferencias de criterio, poniendo la resolución de diferencias por delante de la armonía aparente.
- Fomentar la transparencia informativa de los planes y resultados de la compañía, así como de las circunstancias en que los familiares participan en la empresa.
- Establecer canales fluidos de comunicación con accionistas que requieran un trato especial.
- Establecer mecanismos para, de una manera efectiva, incrementar el afecto hacia la compañía

La cita de Von Karajan que resume la idea de liderazgo de D. Mauricio dice así: *"El liderazgo es saber cuándo hay que dejar la batuta para no molestar a la orquesta"*.

Es fundamental encontrar un equilibrio entre familia y empresa y es evidente que depende de la generación en la que se esté. Se logra si: por un lado, no se asegura nada ni se da nada por hecho y, por otro, si se fomenta la formación, mediante el desarrollo de una experiencia profesional fuera. En definitiva, se trata de que sus méritos "se los gane a pulso", pero sin que suponga una falta de acercamiento, de cariño o de sentirse propietario de la empresa.

Ese equilibrio, en ocasiones, lo puede desarrollar cada persona, pero también el padre y la madre pueden contribuir. Según el caso, y dependiendo de los hijos, el que se produzca una confluencia entre las dos fuerzas: la de fomentar mucho la formación y la de propiciar que haya una trayectoria. Es provechoso para la persona, porque se va a sentir mucho más realizada, segura y útil para la empresa; pero, al mismo tiempo, para que no exista el peligro de que se vaya y no vuelva. Debe mantener ese vínculo permanente y ese marketing interno.

Es aconsejable mucho diálogo entre padres e hijos en la familia porque en los negocios familiares siempre hay muchas ideas preconcebidas, en especial si hay varias alternativas. También hay que dejar que las personas se desarrollen solas, se "batan el cobre" solas y, finalmente, que sea el mercado y ellos quienes decidan, porque en muchas ocasiones preferirán la otra alternativa.

En opinión de D. M. González Gordon²⁴⁰, a medida que pasan las generaciones es deseable que se separen el líder empresarial y el familiar por dos razones: una, porque cuando ya han pasado varias generaciones, suele convivir más de una y entonces es bueno que se repartan los papeles. En general, si un familiar de la cuarta ha sido el líder empresarial, pero ya no está en la gestión, y se ha ganado el respeto de la familia por su experiencia, puede desempeñar el papel de líder familiar a la perfección y el liderazgo empresarial lo asumirá un familiar de la quinta generación.

La segunda razón es que, de vez en cuando, hay que hacer juegos malabares para que no se dé la sensación de que todo el peso, el poder, la influencia está en una rama de la familia. Por tanto separar los poderes es una manera de equilibrar esos pesos dentro de las generaciones.

Mauricio defiende la idea de que los líderes, por supuesto, nacen, pero también se hacen. En empresas con un grado de profesionalización, la contribución debe ser la

²⁴⁰ Documento 51. *Cómo Mantener una Empresa Familiar Sana*.

Profesor Ivan Lansberg, Barón David de Rothschild, Dr. Marco Drago y D. Mauricio González-Gordon Díez. Septiembre 1995.

Documento 106. *III Congreso Nacional de la Empresa Familiar*.

D. Miguel Ros, Excmo. Sr. D. Urbano Espinosa, D. Rafael del Pino y Moreno, Excmo. Sr. D. Pedro Sanz, Prof. Leon Danco, Prof. Ernersto Poza, Excmo. Sr. D. Juan Manuel Eguiagaray, D. Xavier Urtasun, D. Antonio Pérez, D^a Núria Basí, D. Pedro Ferrer, D. Miguel Angel Lorente, D. Miguel Fernández de Pinedo, D. Antonio Gallardo, D. Fernando del Pino, D. José Gaspart,

D. Mauricio González-Gordon, D. Pedro Luís Rubio, Excmo. Sr. D. Baudilio Tomé, D. Fernando Casado. Mayo de 2000.

medición principal. Cuando no hay un líder evidente, lo que hay que hacer (a largo plazo y con anticipación) es fomentar la formación porque si profesionalmente una persona acaba demostrando dentro de la empresa que puede desempeñar las máximas responsabilidades, acabará siendo líder. En algunas ocasiones puede ocurrir que no haya un líder, pero lo razonable es que sea cuestión de tiempo el que aparezca.

Los profesionales familiares, al igual que lo hacen los externos, deberían pasar una determinada época fuera de la empresa y/o pasar por otras posiciones. Desde el punto de vista de los hijos, no deben esperar que por el hecho de estar allí vayan a tener una oportunidad. Fernando del Pino comentó que hay una enorme diferencia entre cuando uno hereda las cosas a cuando uno invierte en ellas. Hay que ganarse las cosas a pulso, demostrando, trabajando y que se note de verdad lo que cuesta, porque la actitud es totalmente distinta. Para lograrlo, se ha de invertir mucho en formación, en experiencia y salir fuera porque es ventajoso para la persona y para la empresa.

Tampoco necesariamente tienen que jubilarse en el cargo pues es bueno tener una configuración de órganos de gobierno de la familia que permita que esas personas, que han dejado una determinada posición, sigan contribuyendo con la familia y con la empresa desde otro ángulo. Es importante no perderlos. Muchas empresas familiares se ven forzadas, por circunstancias, a jubilar a personas a edades tempranas, y pierden mucha la experiencia adquirida.

14.8.- Conclusiones

La alianza de las dos familias era un tema de internacionalización y una razón de apoyo financiero. La figura del empresario fundador completa sus características con un socio que es complementario a su formación primando el crecimiento. Se demuestra que la cultura del consenso y el entendimiento está ligada al liderazgo en minoría. Dejaron de ser multifamiliar por no entender la continuidad estratégica de la empresa bajo igual visión del negocio.

Ha sido una empresa abanderada de la historia empresarial española en el tema de la internacionalización (exportaciones).

La mayor explosión numérica de los miembros integrantes de la familia González influyó en que compraran la otra parte a los Byass. La selección de familiares ha sido subjetiva, automática porque eran cargos que se heredaban de padres a hijos cuando eran pocos y por designación “a dedo” después, pero su propósito es el de objetivar el proceso.

Aparecen los órganos de gobierno típicos, aunque con una fuerte presencia familiar: por participación accionarial o por categoría de nominado. La dirección general la ocupa un no familiar.

Se está intentando terminar de desarrollar el protocolo familiar, con especial enfoque en la comunicación familiar, la armonía y la participación en un momento en el que los dos miembros de la quinta generación están conviviendo con los de la cuarta y todavía no ha accedido la sexta. No tienen oficina familiar.



XV.- CASO UNILAND

15.1.- Generalidades

El nombre de Uniland según la información facilitada en la web se puso porque significa “unidos a la tierra”. Tratándose de una multifamiliar podría ser también el sentido de “tierra de unión” por unir varias familias

Uniland es una empresa vinculada al sector cementero, propiedad de dos familias, los Fradera y los Rumeu, que poseen respectivamente un 60 y un 40 % del capital.

Desde la segunda generación, los Fradera están subdivididos en cinco familias: CF, FL, FP, FO y GF. Por el contrario, los Rumeu se han dividido en sólo dos: los RD y RV.

15.1.1.- Antecedentes históricos

El inicio del Grupo Uniland se sitúa en la fusión de dos importantes empresas cementeras, Cementos Fradera, S.A. y Cementos y Cales Freixa, S.A., que en 1973 y tras cerca de 75 años de actividad independiente se unen bajo el nombre de Cementos Uniland S.A.

Uniland Cementera, S.A. fue constituida por Cementos Uniland, S.A. en 1987, mediante la aportación de sus activos industriales cementeros con lo que se convirtió en la sociedad continuadora de la actividad industrial y comercial desarrollada hasta entonces por Cementos Uniland, S.A., ejerciendo sus actividades en Cataluña en los centros de producción de Santa Margarida i Els Monjos y en Vallcarca, convirtiéndose Cementos Uniland, S.A. en la sociedad holding origen de la actual Corporación Uniland.

Uniland Cementera es propiedad mayoritariamente de Corporación Uniland, que a su vez es propietaria de empresas dedicadas a la fabricación de cemento y hormigón en Argentina (Cementos Avellaneda, S.A.) y en Uruguay (Compañía Uruguaya de cemento Pórtland).

Corporación Uniland, a través de su sociedad Uniland Cementera, posee el 87 % de la cementera SCE de Túnez, y ésta ostenta la propiedad de la empresa Hormigonera SB.

Uniland Cementera es propietaria también de varias empresas relacionadas con los negocios del hormigón, mortero y áridos con 37 centros de producción de hormigón en Cataluña y Aragón, 11 centros de producción de mortero en Barcelona, Madrid, Valencia, Mallorca y Zaragoza y 11 centros de extracción y comercialización de áridos en Cataluña.

15.1.2.- La fusión

Los motivos de la fusión dan sentido a una adquisición de dimensión, propiciada por una buena combinación operativa de los dos presidentes.

En 1973, Cementos Fradera, S.A. y Cementos y Cales Freixa, S.A., con una capacidad de producción de un millón y de novecientas mil toneladas de cemento

respectivamente, se fusionaron dando lugar a Cementos Uniland, S.A. y manteniendo una dirección colegiada compuesta por dos administradores: D. Santiago Fradera Butsems y D. José Antonio Rumeu de Delás. Posteriormente, y tras diversas operaciones societarias, se cambió la denominación social por la de Corporación Uniland, S.A.

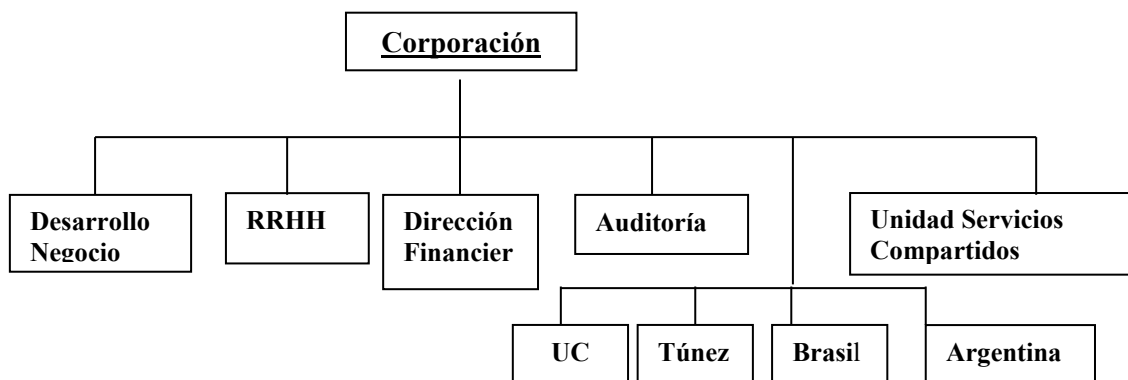
Cementos Fradera fue fundada en 1896 como M. de C. Butsems & Fradera, por D. Mariano Carlos Butsems Just y por D. José Fradera Camps. Se dedicaba a la fabricación de cemento y poseía una planta en Vallcarca, Sitges (Barcelona), que disfrutaba de muy buenas comunicaciones por tierra y mar. Fallecido D. Mariano Carlos, la empresa continuó bajo la dirección de D. José Fradera Camps. En 1933 se fundó Cementos Fradera, S.A., con una producción superior a las 200.000 toneladas al año. Desde entonces la empresa fue dirigida por los hermanos D. Juan, D. Carlos y D. Santiago Fradera Butsems, este último, Presidente actual de la sociedad holding del Grupo, Corporación Uniland, S.A.

En 1901, D. Antonio Freixa y Coma, banquero de profesión, se hizo con la propiedad de la fábrica de cal situada en Santa Margarida i Els Monjos. En 1903, tras ampliar la gama de productos, incluyendo el cemento como el principal de ellos, fundó la sociedad Antonio Freixa. La denominación cambió a Herederos de Antonio Freixa, y después a Cementos y Cales Freixa, S.A. Desde entonces, la sociedad no dejó de pertenecer a la familia Rumeu Freixa, consiguiendo en 1930 una producción anual de más de 30.000 toneladas de cemento. En 1946 toma la dirección de la empresa D. José Antonio Rumeu de Delás, quien es el actual Presidente de Uniland Cementera, S.A.

15.2.- La Estructura del grupo

El grupo Uniland se estructura en varias sociedades cuya empresa matriz es Corporación Uniland S.A.

Figura 15.1.
Organigrama Uniland



Unidades de negocio geográficas

El órgano de gobierno de Corporación Uniland S.A. es el consejo de administración compuesto por 15 miembros, siendo sus Presidentes de Honor D. Santiago Fradera Bustems y D. José Antonio Rumeu de Delás.

El órgano de gobierno de Uniland Cementera S.A. es el consejo de administración compuesto por 11 miembros.

El presidente de los consejos de administración de Corporación Uniland S.A. y Uniland Cementera S.A. es D. Pedro Ferreras Díez.

El órgano de gobierno de La Societé de Ciments d'Enfidha es el consejo de administración compuesto por 8 miembros, siendo su presidente D. Tahar Ghenima.

Las unidades de negocio del Grupo Uniland desarrollan diferentes actividades relacionadas con el cemento: la fabricación de cemento, hormigón y mortero; la extracción y la comercialización de áridos.

Según un accionista de Uniland, *“La globalización ha dado como resultado que las estructuras sean menos piramidales que antes donde teníamos el presidente y el director general. Ahora la estructura es más plana como está sucediendo en las multinacionales cementeras como Holderbank que tiene un presidente y un consejo de dirección que es el que al final decide”*.

La visión, la misión y los valores

La visión no es otra que consolidar la posición del Grupo Uniland en aquellos mercados donde opera, con una proyección al crecimiento.

La misión es la creación de valor a largo plazo para nuestros accionistas, clientes, empleados y proveedores, respetando el medio ambiente que nos rodea, la Comunidad en donde desarrollamos nuestra actividad y la administración con la que nos relacionamos.

Sus valores son: la optimización de la cartera de negocios según su capacidad de creación de valor, el aprovechamiento de las sinergias entre todas las unidades de negocio del grupo, una identidad corporativa común, en un marco de honradez y austeridad y con una preocupación por el desarrollo continuo de las personas dentro de un marco de compromiso con el desarrollo sostenible de la actividad (medioambiente y seguridad laboral, desarrollo social y económico del entorno).

La dimensión

Los datos proporcionados por la web son que el Grupo Uniland tiene centros productivos en España, Argentina, Uruguay y Túnez.

Las actividades del Grupo Uniland están centradas en el negocio del cemento y sus derivados, así como en el de áridos.

Uniland Cementera S.A., empresa cabecera de las inversiones en España y Túnez, es una de las principales empresas exportadoras de cemento de España.

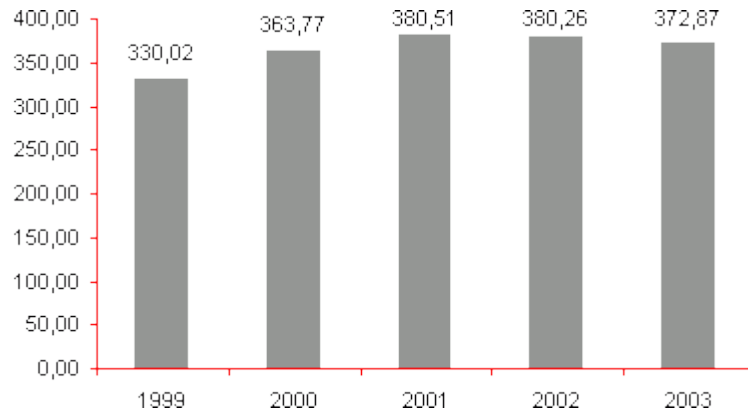
El Grupo Uniland ha realizado un importante esfuerzo de diversificación geográfica y de integración vertical que se refleja en la evolución de los datos claves del Grupo.

Se muestran a continuación diferentes gráficos que muestran la evolución del Grupo Uniland a partir de la interpretación de las cifras que se desprenden de su actividad económica.

Figura 15.2.

Cifra de negocios (*)

Millones de euros



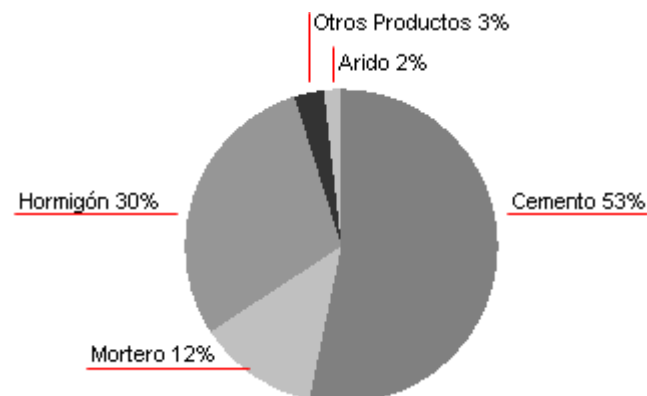
(*) Cifra consolidada del Grupo, que incorpora un 50 % de las actividades en Argentina y Uruguay.

Fuente: Web de Uniland

Figura 15.3.

Distribución de la cifra de negocios 2003

Por actividad

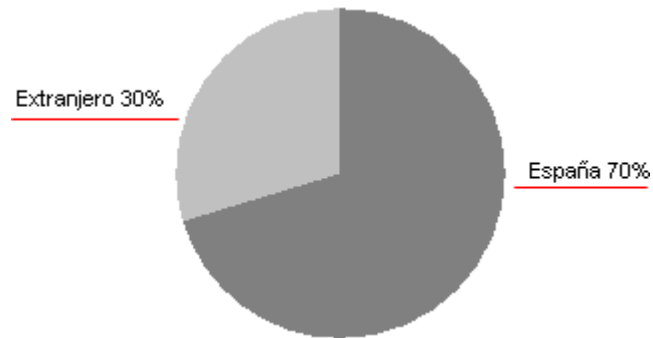


Fuente: Web de Uniland

Figura 15.4.

Distribución de la cifra de negocios 2003 (*)

Por zonas



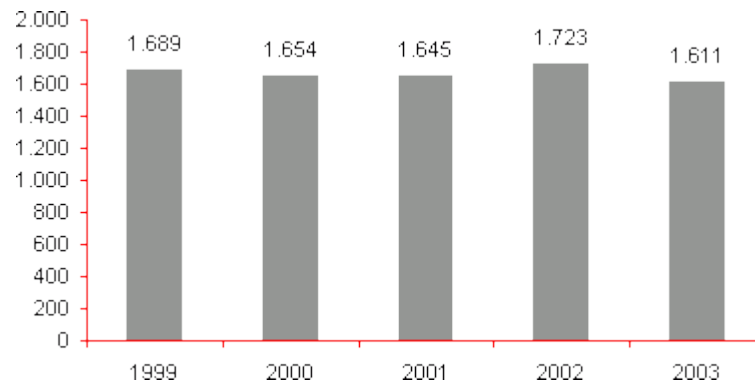
(*) Se tiene en cuenta sólo el 50 % de Argentina y Uruguay.

Fuente: Web de Uniland

Figura 15.5

Plantilla media (*)

Empleados



(*) Se tiene en cuenta sólo el 50 % de Argentina y Uruguay.

Fuente: Web de Uniland

La empresa es sencilla. Tienen una distribución de mercados que les protege mucho, con una alta rentabilidad. La competencia existe pero no en el grado feroz de otros sectores.

“El problema, en la empresa con escaso endeudamiento, es nulo y se puede vivir tranquilo”.

El proceso de elaboración actual es más limpio. En palabras del presidente entrevistado, la descripción es la siguiente:

“Por ejemplo, en Oficemen, una de las buenas soluciones para la destrucción de las harinas animales como combustible en la fábrica de cemento. En las industrias de cemento, hemos ido retrasados en España respecto Alemania. Ha evolucionado porque ahora no saca tanto polvo, perdía calorías y arrastraba polvo. Caliza, sin magnesia, y con mucha cal, con la arcilla dosificada adecuadamente a medida que avanza a la llama, 1500-1700 grados y se funde y son líquidos que reaccionan y clicker sale durísimo, es negro, aunque lo mojes no pasa nada, esas bolitas negras pequeñas, puede haber aditivos. Es molido y el yeso es regulador de la fragua, el mismo polvo de cemento que con agua fragua; con graba pequeña es mortero y con piedra áridos en concreto.

Hoy en día no soltamos polvo, si no se para el obturador y avisa. No contaminamos el medio ambiente. Antes ensuciaba las hojas. Es una industria molesta en ruido. Se están regenerando las canteras. No es bonita. En la industria alemana se queman neumáticos viejos, aceites usados, cáscaras de nueces, puede ayudar a la economía del país. El 30 % del combustible que necesita la industria alemana son combustibles de neumáticos y el 40 % es el combustible clásico. En España es un 2 % sólo, no se ha cuidado”.

La evolución histórica

“La cronología ha dado mucho trabajo, no en vano son 27 años” comentó el presidente autor. En ella destacan los siguientes acontecimientos:

- Del 80 al 84 son los mejores momentos de expansión.
- En Julio del 87 se da el primer paso del proceso de la reestructuración del grupo. El consejo de administración decidió la entrada en Bolsa.
- En cuanto a la diversificación, el resultado previsto corroboró el dicho de “zapatero a tus zapatos” y tuvieron que vender los almacenes de material de la construcción. Sin embargo, los morteros fueron bien y los mantienen.
- A principios del año 91 se formó un consejo muy técnico y poco consensuado, por las participaciones de las familias. Las sesiones informativas fueron bastante bien. Cuando se creó el consejo de administración dejaron de hacerse.
- En la jubilación, Santiago lo hizo pensando en dejar paso. No fue seguido por los demás, con 72 años quería dar ejemplo. Un episodio de venta de acciones problemático.
- En junio de 1993, hubo la compra de la participación del accionista “disidente” con una reducción de capital y que ofreció a otros inversores externos y prometía hasta el 51 % en un par de años.
- Dos asesores hicieron un informe, tras dos años de estudio, sobre la preparación de los consejeros delegados.
- La propuesta de SF no salió en 1997.
- En febrero de 2000, se presenta una propuesta de modificación, con criterios más empresariales de la oficina corporativa.

15.2.1- Aspectos de la propiedad: La Cotización en los Mercados de Valores

La bolsa es un arma de dos filos, por medio de la cotización se consigue financiación pero por otro, una empresa familiar puede perder el control y le pueden plantear la compra. *“Con la atomización de pequeños paquetes accionariales, te pueden ir comprando”* piensa su presidente JAR.

Aunque han salido de bolsa, algunas opiniones eran favorables porque entrar cuesta, por conocimiento, por mayor disciplina de gestión, por las memorias detalladas, es bueno mantenerse, como futura captación de recursos para potenciar el crecimiento.

Opinión de un accionista en contra, dado que cuando se hizo la entrevista cotizaba:

-“Tendría que sacar ese 10 % fuera, y luego entrar a cotizar todo el grupo digamos que un 20-30 %, por ejemplo. Esto le daría otra fuente de financiación (moneda de adquisición), además de incrementar su capacidad de endeudamiento. Está claro que crecer con deuda tiene un límite. Siempre se puede proteger/blindar el accionariado de una empresa frente a entradas hostiles/venta de familiares. Existen muchas maneras de hacerlo. Era el momento, en año 80 en que entramos, estaba de moda para muchas empresas españolas de similares características. Aunque con lo que tienen ahora, es como si no cotizasen.”

Opinión de un accionista a favor:

-“El crecimiento es importante. El consejo de administración dice que el crecimiento no va a ser muy agresivo. El endeudamiento va a ser poco agresivo, la ayuda externa va a ser escasa. En bolsa hay un 5 %. Los accionistas de la siguiente generación, a título personal, tendrán poco porcentaje, pero la mayoría podrían vivir muy bien con los dividendos.”

La información que aparece en la web sobre la noticia

Cuadro 15.1

La junta de Uniland Cementera aprueba la exclusión de bolsa

Uniland Cementera

20 de Diciembre del 2002, 16:35:07

Barcelona, 20 de diciembre de 2002.- La Junta General Extraordinaria de accionistas celebrada hoy, ha autorizado al Consejo de Administración de esta Compañía a iniciar los trámites ante la CNMV encaminados a formular una OPA de exclusión para dejar de cotizar en las bolsas de Madrid y Barcelona.

El Consejo de la Compañía reunido el pasado día 28 de noviembre acordó someter a consideración de su Junta de Accionistas la exclusión de la cotización en Bolsa proponiendo que el precio máximo de dicha oferta se realice a 95 euros por acción, lo que representa una prima sobre la cotización media del último semestre del 48 %.

Uniland Cementera comenzó a cotizar en la Bolsa de Barcelona en mayo de 1989 con un free-float inferior al 10 %. Los motivos que han impulsado a la empresa a proponer el abandono del parqué son fundamentalmente que el reducido free-float repercute en una escasa liquidez del valor, unido a que la sociedad no contempla la necesidad de acudir a los mercados de capitales para financiar sus proyectos de futuro.

En las entrevistas se notaba que era un tema que les preocupaba, pero no querían posicionarse por temor a perder el control y porque quien lo propusiera en serio se llevaría las culpas si no salía bien.

Cuando se comenzó a cotizar, la cotización estaba muy alta y a los tres o cuatro días se desplomó y bajó mucho.

“Entramos a 10.000 ptas. Bajó hasta las 6.000 o 7.000, de modo que cayó enormemente. Se entró en bolsa con el 10 %, era una manera de empezar y pensábamos que luego ya iríamos poniendo más”.

15.3.- La Funcionalidad del Grupo

15.3.1.- Los órganos de gobierno

El diseño de los órganos de gobierno del grupo Uniland es el mayor foco de complejidad de esta multifamiliar:

- Los dos presidentes quieren estar en todos ellos, directa o indirectamente.
- Se enfrenta a un riesgo real y costoso de duplicar funciones de asesoramiento, de auditoría...
- Los dos consejos de administración de la cabecera y de la participada mezclan sus funciones.
- Los que entonces eran consejeros delegados no tenían claro el organigrama.

Los focos de complejidad se salvaron en parte, al sustituir los dos consejeros delegados familiares por una gestión profesional externa.

La reforma que quedó pendiente es la del consejo de administración. Los consejeros familiares que no son profesionales y están ocupando un puesto de mucho peso en la imagen externa.

Al atomizarse la parte de propiedad del accionista, la retribución debe ser sustancial y real, lo cual obliga a tener altas rentabilidades.

Los bi-liderazgos normalmente no funcionan, o si lo hacen, es que ninguno es líder. Los presidentes, con la fusión, renunciaron a todo su pasado para construir un futuro.

15.3.2.- La Comisión de control

Se creó en junio del 2000. La asamblea de accionistas votó un documento proponiendo su constitución. Tras modificar su estructura inicial, según propuesta de unos asesores, se vio la necesidad de tener un profesional externo.

“Cuando se buscaba a un externo, se le dijo al “head hunter” que tuviera unas determinadas características, pero que no se metiera con la estructura de la comisión de control”.

En la actualidad son tres miembros familiares y dos no familiares. Se reúne dos veces al mes. Los Presidentes acuden uno sí, otra no. Están presentes cuando se habla de inversión patrimonial.

El orden del día lo elaboran: la Comisión, los Presidentes y los Consejeros Delegados.

Los consejeros externos no son accionistas.

Esta comisión realiza su labor de forma efectiva: controla la marcha y evolución de la empresa y garantiza que los consejos de administración reciban la adecuada información. Se trata de un control interino, por lo que en realidad es una comisión de control y asesoramiento. Hace que el consejo sea más profesional.

Su importancia se corresponde con *un grado de independencia* que dicen es total. A la investigadora se le plantean dudas porque los miembros familiares están directa o indirectamente implicados con la gestión.

La Comisión se ha ganado un puesto como órgano que les merece confianza a los accionistas. Tienen el apoyo de las familias como si tuviesen poder ejecutivo. No es ejecutiva, pero parecido. De hecho, lo que ocurre es que las funciones del consejo de administración están en la comisión.

Oficialmente, los consejeros tienen contactos con la comisión, pero no se contempla que un simple accionista se dirija a la misma.

La comisión elabora un acta final de la reunión y establece el orden del día.

“Tenemos una comisión de control, que es de gran ayuda, porque evita que el consejero delegado haga arbitrariedades”.

Según el asesor Iván Lansberg, la comisión presenta las siguientes ventajas:

- No hay que exigir a los consejos la necesidad de cambiar.
- No perturba la distribución de dietas que reciben los accionistas que participan en los consejos.
- Mantiene abierta dos fuentes importantes de acceso para los accionistas en el proceso de gobierno (incentiva la involucración de un número mayor de accionistas).
- Reduce ansiedades sobre profesionalismo que puedan tener los accionistas en la cultura hipercrítica que caracteriza algunas familias.
- Mantiene un balance de poder entre los externos y las familias.

Por el contrario, considera las siguientes desventajas:

- Se entorpece el proceso de decisión estratégico que actualmente tiene que ser consensuado a cuatro niveles: entre los consejeros delegados y la comisión de control; entre la comisión de control y la agrupación; entre la comisión de control y el consejo de la corporación y entre la comisión de control y el consejo de Cementera).
- Se exoneran a los encargados del “control de calidad” (sobre todo a los externos que están en la comisión de control que no arriesgan su capital) de las responsabilidades legales de ser consejero (reduce su “liability”).

La opinión de un familiar de la comisión es representativa de la postura reticente hacia los consejeros externos.

“Es delicado tener un consejero externo. No creo en el asesor que es un buen amigo. Es un vicio oculto, hasta el buen amigo te puede engañar y ser un conspirador. El embajador no me sirve porque ha de tener verdadero criterio”.

El presidente SF opina:

“Tenemos un peligro latente, que la Comisión de Control tienda a ser ejecutiva”

15.3.3.- Consejo de Administración

Ciertas personas creen que los órganos de gobierno han estado representados por “yesmen”, pero cada vez menos. El motivo en el que se han basado para delegar en unos y no en otros no está del todo claro.

La fusión aceleró el progreso hacia una etapa caracterizada por una red de familias con implicaciones futuras importantes en la capacidad de imponer la autoridad. Jerárquicamente, ésta se debilita según se debilita la autoridad paternal. Actualmente, los presidentes logran forjar un control entre bloques de accionistas que les capacita para influenciar y encauzar los temas.

Este “poder de aglutinación” sólo se puede sustituir por una mezcla de liderazgo carismático que sea capaz de aunarlos junto con unas estructuras y procesos institucionalizados aceptados por todos.

Da la impresión que el proceso de toma de decisiones que opera actualmente es lento y complicado. Los Presidentes influyen en todos los grupos.

Además, las funciones de los dos consejos no se diferencian suficiente. Las empresas con consejos a dos niveles: un esquema de “holding corporativo” y de compañía operativa suelen repartir sus funciones de la siguiente manera:

- El consejo del holding se dedica a los temas de patrimonio: riego/beneficios, continuidad, composición del portafolio de inversiones, valores familiares, liquidez, etc....
- El consejo de la compañía operadora se centra en todo lo relativo al negocio y al control de calidad de la gestión.

Obviamente, para que este esquema funcione estos consejos deben estar debidamente configurados. Es decir, en el consejo de la corporación (holding) tienen que estar los representantes de los accionistas familiares capacitados para velar por los intereses patrimoniales. En el consejo de la operadora estarán sólo aquellos familiares cuya trayectoria profesional les capacita para que entiendan de temas estratégicos y de gestión organizacional. Es, a este nivel, donde normalmente se concentra un quórum importante de profesionales externos capaces de proveer imparcialidad y rigor al análisis de los temas. Lo cual aumenta la confianza de los accionistas.

15.3.4.- Agrupación de Accionistas

La agrupación de accionistas se ocupa de la protección de la estabilidad del accionariado.

Al frente de la misma está uno de los presidentes, José Antonio Rumeu. Su opinión tiene repercusión en la familia. La presidencia de esta agrupación se ha ido alternando entre los presidentes, y con la presidencia del consejo de administración. Y cuando se ha propuesto otro, se ha pensado en el familiar más mayor de la comisión de control.

La representación en la misma responde al criterio de un perfil válido de los accionistas activos. Este perfil se centra en tres puntos:

1. Palmarés limpio en su vida, sin conflictos familiares o profesionales.
2. Prestigio que goce en la familia.
3. Cargo institucional.

Todas las familias tratan de conocerse en las asambleas. En la agrupación de accionistas, el 5 % puede pedir que se vote si algo no queda claro. Tienen dos vocales con voz y sin voto.

La concentración accionarial va a cambiar mucho cuando la nueva generación se haya incorporado. Según las cuentas de este familiar pasarán de 11 a 22.

“Lo que pase en la 4ª generación –yo soy el más viejo de la 3ª por ser el hijo mayor del hermano mayor-. En la 2ª está Santiago. Los R son 5 y los F son 6, 3 los O y 3 los G. En total 11, porque no votan cada uno sino en proporción a la propiedad de acciones, es una mezcla de 2ª y 3ª generación.

El día de mañana serán 22 y son los que van de oyentes para ir aprendiendo, de modo que cuando se reúne la agrupación de accionistas, vienen unos 17 ó 18.

De la parte R, 7 hijos y 3 Ol, 5 hermanos, son 15 y que si desaparecen los 5 de la 2ª generación hacen un total de 10.

Esos 10 más 11 F más un C, son 22 que tienen el 80 % del mando que tiene sindicado el voto que es designado antes de la Junta General. Es distinto hablar de 22 personas que de sesenta y tantas.”

15.3.5.- Los Consejeros Delegados

Los consejeros delegados eran dos ejecutivos familiares en el momento de la entrevista, siguen de consejeros y tenían a su cargo directores generales. Pertenecían cada uno a una de las familias integrantes de Uniland.

Con 40 y 48 años querían demostrar que eran unos grandes ejecutivos y la familia quería que cohesionaran. Necesitaban prestar más atención a la familia aunque no había tradición de que los líderes lo hagan. El sistema de gobierno está resuelto con los ejecutivos. Estas funciones no las tenían porque todavía estaban realizándolas los presidentes.

Con ello, la corporación tiende a ser más familiar, porque es el holding.

Los familiares y los jóvenes tienen influencia sobre los consejeros delegados y sobre la profesionalización de la presidencia “ejecutiva” de las dos compañías.

Se había pensado en hacer una evaluación para que tuvieran más autoridad moral, para descubrir a los que valen y se desconocen, mediante un sistema independiente de modo que el resultado final se comunicara al consejo.

También existe una preocupación para afrontar temas como la creación de valor para el accionista, el *earning purchase*, la calidad del consejo de administración y del accionista, calidad y eficacia del equipo humano, visión del negocio, contribución al crecimiento del beneficio por acción, valor de futuro anticipado, valoración de recursos humanos y sensibilidad, uso de nuevas tecnologías, relaciones institucionales y sociales.

Los consejeros delegados familiares se substituyeron por un solo consejero delegado profesional y asimismo se nombró presidente del consejo a un profesional externo.

15.3.6.- Los Presidentes

Estas familias tienen dos líderes carismáticos en las personas de S.F. y J. R. que han convivido 25 años juntos como presidentes. Son distintos en sus formas de ser, sorprende que dos personas que siendo tan dispares hayan tenido una complementariedad tan grande.

Estos dos presidentes están muy bien considerados por el resto. Los dos presidentes tienen una autoridad moral compartida y estrechamente marcada, y han sido conscientes de los apoyos que tienen en sus familiares.

Tienen conciencia plena de su posición de dominio y autoridad moral. Las funciones de los consejeros delegados y de la Comisión de Control han estado distribuidas a propuesta de los presidentes, y algo desvirtuadas a su conveniencia.

El grupo familiar ha sido favorable a que reciban ayuda para establecer las características y las condiciones de idoneidad de las personas o persona candidatos. Fue un *lapsus* (premeditado o no) del primer protocolo realizado con el profesor Miguel Ángel Gallo, el no incluir la normativa para la elección. Aunque son problemas exclusivos de los accionistas, la comisión de control no puede hacer nada salvo sugerir cómo perfeccionar el protocolo, cuáles son las condiciones para ser consejero y para ser presidente.

El poder y control que han desarrollado se ha basado en detentar toda la información con un cierto sustento de política de secretismo. La información no transparente es fuente de poder, y da la sensación de que con ello se tiene más control.

Han sido omnipresentes y han afrontado el problema de la sucesión nombrando un presidente del Consejo de administración externo a la familia.

SF se ha preocupado mucho por el sector. Ha sido Presidente de la Asociación Cementera Catalana, durante 14 años y su labor fue productiva.

“...conseguí que los socios pagaran las cuotas, mejoré las relaciones con las autoridades catalanas y en el sector cementero se hicieron acciones de promoción conjuntas. Tuvimos reuniones con alcaldes, promotores y hormigoneros para hacer acciones de promoción conjunta en caminos rurales, roderas y otras cementaciones de pavimentos. Tuve una visita con el consejero de agricultura y le ofrecimos el libro traducido al catalán del manual más antiguo de arquitectura. Eso se ha perdido. El nuevo presidente fue uno de Molins, y han reducido presupuesto a petición de Molins y Uniland”.

15.3.7.- La Generación de en medio

Esta empresa multifamiliar se caracteriza por tener un conjunto de descendientes que están entre los 35 y los 60 años que es una generación más tranquila con escaso afán de liderazgo, que se cuestiona los temas pero hace poco por modificarlos o piensa que cómo están ya les va bien. Es una generación conformista. Están interesados en que los cambios futuros sean fruto del consenso.

Es una generación que cuyos miembros se conocen poco entre sí, en parte debido al extenso número, a la escasa frecuencia con la que se reúnen, y a que la oportunidad que brinda la Junta de Accionistas no se aprovecha para conocerse mejor y no se sientan mezclados y hablan poco con otros miembros familiares de otros grupos. Es una ocasión infrautilizada para “familiarizarse”.

En distintos actos en que esta generación ha intentado hablar, en sesiones con los seniors, se ha producido un problema de comunicación referente a que no ha sido tenida suficientemente en cuenta. Como respuesta, esta generación cada vez se asegura que cuando quiere intervenir, la cuestión sea lo bastante contundente como para no recibir críticas ni sarcasmos. La comunicación que se vive ha dejado de ser tan fluida, ni tan frecuente ni tan espontánea.

Algún descendiente está muy influido por la opinión de su progenitor y las opiniones no se formulan sin antes hacer previa consulta, o el contenido de estas opiniones es idéntico y se unifica la voz en el sentido de que “parece que se hable con su padre”. Esta estrecha relación de pensamiento va de arriba abajo, del senior a la generación intermedia.

El que le falte un sentido fuerte de opinión propia dispone que la generación intermedia sea capaz de influir menos en sus descendientes jóvenes.

El peso que tiene en los órganos de gobierno como en los consejos ha estado muy mediado a la voluntad de los presidentes, siendo común la práctica de que se cedan acciones para que una persona sea representante, aunque esta generosidad esté teñida de una sujeción de lealtad de votos

La segunda generación tiene una capacidad de armonización y diálogo entre ellos que varía mucho de unas familias a otras.

Los mencionados aspectos limitan la oportunidad de que destaquen los líderes naturales de las familias.

15.3.8.- Los jóvenes

Participan de la organización de la parte lúdica de las reuniones.

Tienen una opinión más negativa de Uniland si les ha tocado vivir situaciones donde creen no haber recibido todos los apoyos que precisaban.

Les cambia la percepción de la propiedad cuando se casan y tienen hijos.

Las personas con buenos expedientes académicos y con prometedores inicios de sus carreras profesionales fuera de la empresa se conocen bien entre los demás jóvenes.

El hecho de involucrar a los accionistas depende en gran parte de un esfuerzo voluntario de poder dedicar su tiempo a Uniland. Para los más jóvenes –que no reciben dividendos- este esfuerzo viene incentivado por una promesa futura de que algún día recibirán algo a cambio de su dedicación. Obviamente, es complementario el incentivo natural de hacer algo por el legado familiar.

Las funciones de muchos grupos como el Comité Junior, no están del todo claras y les preocupa conocer si están aportando valor añadido. El mismo Directorio parece tener inquietudes al respecto.

En el comité junior se preparan bastantes actividades de carácter social/cultural. También se intentan hacer actividades relacionadas con Uniland. La impresión general sobre el comité junior es que existe muy poco interés por parte de sus miembros (la asistencia a veces es ridícula), y por lo tanto de poco sirve.

“Desde luego, si yo pudiese estar más involucrado, cambiaría ciertas cosas. En general, creo que el protocolo familiar está no solo para reunir a las distintas familias, sino para informar sobre la empresa, y creo que en esto último no resulta muy eficiente”.

Valorar a los candidatos jóvenes es difícil. Cuando además son varios, es necesario ser íntegros para fijar quién es el líder y aceptar al que tenga más cualidades con independencia del número de acciones que posea.

Los jóvenes opinan que el ingreso a la empresa va a ser complicado y el proceso será muy profesional.

“Nos dicen que el día de mañana quién desee entrar ha de estar preparado, tener la vacante, y nos van a medir con los mismos criterios que si fuéramos candidatos no familiares”.

15.3.9.- Las Familias

Cada una de las familias tiene sus propias características, como respuesta a la influencia de su historia; su ritmo de crecimiento; su dinámica de actuar y su modalidad de comunicación.

¿Qué características tiene una “buena familia” en una empresa multifamiliar? La respuesta no es sencilla pero citaron: que sean conciliadoras frente a manipuladoras, consecuentes con sus valores y que posean un sentido de grupo.

Por tal motivo, la tarea integradora de los propietarios es imprescindible. Para ello las familias no tienen que ser iguales. Por supuesto, eso no se puede pretender porque es imposible. Lo importante es ser plena y libremente consciente para analizar lo que tienen en común y lo que las diferencia.

Poner trabas a la verdad sobre las diferencias sería cometer una especie de traición menor y podría ocasionar futuros conflictos. Nada mejor que establecer unos sólidos canales de comunicación para que, al aumentar el grado de conocimiento, se reconozcan mejor las identidades comunes. Para establecer criterios de similitud es preciso que primero se autoanalice la propia familia y cada uno individualmente.

Cada familia se caracteriza por una distinta predisposición para abordar las cuestiones de la continuidad con sinceridad y claridad. Existen familias en las que es muy delicado tratar ciertos temas sin que los seniors sientan en su persona la amenaza o se consideren menospreciados. En consecuencia, se impone un freno a la competencia de planificación de la misma familia pues se crea una situación perniciosa en la que los que están dispuestos a hablar se frustran a la expectativa de que los que no están listos, actúen.

15.3.10.- Consejo Familiar

El consejo de familia ha creado siete comités para que la segunda generación trabaje unos ámbitos específicos como es la valoración accionarial, la evaluación económica, la formación, los aspectos lúdicos y culturales, los jóvenes. Sin embargo, no existe la sensación de que los comités tengan claramente asignadas las funciones. Se comprueba que la comunicación ha sido unilateral con los presidentes, en vez de multilateral.

La difusa estructuración de los órganos de gobierno es una característica de las empresas familiares.

Las funciones de los comités de tipo económico están desvirtuadas por la existencia de la comisión de control.

El objetivo fundamental consiste en suscitar las condiciones para propiciar un grado óptimo de confianza en el sistema. A medida que se van diluyendo las identidades familiares y el sentido de pertenencia, porque las participaciones en el capital son menores. Hay que compensar el aumento del desarraigo con un vínculo que se base en el entusiasmo y a las ganas de potenciar el legado familiar y en el sentimiento de orgullo por estar unidos por una empresa.

En aras a la distribución de edades de la generación de los mayores, que son en buena parte octogenarios, por ley de vida es inevitable que se siga diluyendo el vínculo entre los accionistas por mucho que se potencien las actividades de protocolo. Están tan presentes en la mente de todos, los porcentajes finales con los que se quedará cada miembro de la siguiente generación que algunas personas que nunca eran tenidas en cuenta (olvidados), los han empezado a rescatar para que formen parte de foros y su opinión está siendo escuchada según la proporción de lo que va a heredar.

El nivel de confianza del grupo se fomenta de distintas maneras: al fomentar los canales de comunicación para que todos sean escuchados al evitar las reacciones poco propicias al diálogo y tenidos en cuenta con rigor e interés; al inculcar su seguimiento y sancionando el abuso en el respeto a los valores básicos de la familia; estableciendo sistemas de seguridad y protección de los familiares, en especial a los minoritarios y los más débiles; por el desempeño ejemplar de las tareas de liderazgo; al intentar vencer los inconvenientes de ser familiar (por ejemplo, el nepotismo nocivo).

La solución implica aprender a hacer lo que las empresas no familiares exitosas practican: es decir, tener un trato profesional con los accionistas y futuros accionistas.

El gran reto es crear las condiciones que engendren la confianza entre los accionistas y la empresa.

Estas condiciones se centran en lograr la excelencia en la gestión empresarial que se traduzca en dividendos para los accionistas. Dicha gestión debe ser más transparente con menos intrigas y se ha de institucionalizar el tener que rendir cuentas. La comunicación sobre los retos y oportunidades de la empresa que se transmite tiene que ser abierta, sistematizada y continua.

Es obligado que los accionistas y los ejecutivos aúnen sus intereses para que puedan ser alcanzados con garantías. A éstos últimos, la evaluación de su calidad será continuada.

El reparto de las oportunidades entre los accionistas para participar en el proceso de gobierno es justo que se haga de forma equitativa y consistente con las normas acordadas.

Con el establecimiento del protocolo y la comisión de control se ha intentado sembrar confianza entre los accionistas que, a pesar de todo, aún se mantiene. Paradójicamente, los llamados “disidentes” (de la postura de los presidentes) de hecho han potenciado la cohesión de la mayoría y han forzado que se diera un paso hacia la profesionalización.

15.3.11.- Protocolo

Se firmó un primer protocolo hace diez años. En sus apartados recoge los temas típicos de valores, historia, funcionamiento de los órganos de gobierno, asuntos económicos de valoración... Sobre el mecanismo de transición no se incorporó nada. La próxima revisión es necesario que no sea tan *externo*, debido a se tendrían que incorporar los siguientes temas:

- El sistema de votación
- El perfil del candidato
- Motivación de las nuevas generaciones
- Claridad en las funciones y respeto a las mismas normas consensuadas
- Los procesos de selección no aparentan estar claros.
- Finalmente, el sistema de representatividad hacia las familias no opera de una forma óptima.

15.3.12.- La sucesión

Los presidentes se han querido ir juntos. La familia entiende que sea así y hasta comprende que tengan apego a su protagonismo.

“El reto ha sido difícil. La cualidad de liderazgo, de gran prestigio y gran calidad humana en los presidentes que se entendieron y repartieron bien los protagonismos.

Ya lo han hecho todo, están cómodos en sus posiciones. No son hombres para estar en casas. Tienen sus secretarías. Ellos están en la empresa que es “el hijo económico”, su vida, su botín. Si no los matas”.

La sucesión vista por un presidente:

JR: - “Si es transmitir viviendo, los hijos no lo aceptarían. Lo veo en detalles, lo he probado en cosas más nimias. Los celos se crean. La paz viene cuando hay situaciones de igualdad. Tengo que pensar cómo delegar la propiedad espiritual.

Si los presidentes nombráramos a una persona, sabemos que el resto de la familia lo decapitaría.

SF aglutina mucho. Haría mal en cansarse. Tiene un gran prestigio.

Los Presidentes somos mensajeros de una gesta debido a la ascendencia moral que actúa de factor aglutinante.

¿Cuál es la estrategia en cuanto a la continuidad moral?

JR: -Como la pieza de teatro de Monterrama, “Reinar después de morir”.

Yo tengo ascendente sobre mis hijos pero no ante mis sobrinos”

En Uniland, la sucesión tiene muchas facetas. Se han analizado: el perfil ideal, las cualidades y las opciones.

a) El perfil ideal del presidente

En primer lugar, se analizaron las cualidades fundamentales del perfil ideal del (o los) presidente en el futuro y se establecieron atributos:

- Que tenga capacidad de diálogo, buena comunicación y que sepa escuchar
- Que sea transparente y salvaguarde los intereses de todos –no solo los de los suyos
- Que sea un profesional de altura con trayectoria
- Que goce de prestigio y reconocimiento en las familias
- Que sea un personaje institucional (bien vinculado con el entorno de la industria y la sociedad)
- Que tenga ascendencia sobre los demás
- Que tenga proyección en el entorno empresarial
- Que sea duro, sepa tomar decisiones pero que –a la vez- sea ponderado

- Que tenga la bendición de los de arriba y que sea aceptado por los de abajo
- Que tenga mucha diplomacia
- Que tenga conocimientos de los temas de propiedad (la bolsa, el mercado de capitales y la liquidez)
- Limpio de conflictos familiares o interpersonales
- Que tenga humildad
- Que tenga visión de conjunto
- Que entienda los temas estratégicos
- Que tenga capacidad de síntesis y pueda establecer prioridades
- Que sea carismático
- Puede ser mujer u hombre
- Debe ser joven (menor de 55)
- Que despierte confianza con sus actuaciones
- Que tenga empatía (respetuoso y respetado)
- Que tenga conocimientos “generalistas”
- Que de la cara en la toma de decisiones
- Que tenga la habilidad de integrar a los accionistas
- Que sea creativo
- Que tenga inteligencia emocional y sepa conciliar intereses contrapuestos
- Que aglutine
- Que sepa tocar todas las teclas y que escuche
- Que comunique liderazgo dentro y fuera de Uniland
- Que sepa analizar los resultados de la empresa y entender sus implicaciones presentes y futuras

Lo más interesante de la lista es la prominencia de factores interpersonales. Es cierto, muchos querían un profesional de altura pero todos quieren a alguien que inspire confianza y que sepa aglutinar a los accionistas.

b) El proceso de elección

Las opciones de procesos para escoger a un presidente fueron las siguientes:

- La elección recaiga en los presidentes actuales (no garantizaría una aceptación por los jóvenes).
- A través de alguno de los órganos existentes: consejo de la corporación, la comisión de control o el directorio escojan a su candidato.
- La creación de un mecanismo especial –un consejo electoral- a quien se le delegue el derecho de escoger.
- La votación se haga en la Agrupación una vez hayan sido preseleccionados algunos candidatos que cumplan con los requisitos fundamentales.

c) La evolución futura de los presidentes

Se sugieren varias tareas fundamentales para que puedan contribuir a que este proceso se desenlace de una forma constructiva:

- Podrían, aunque es tarde, participar en la formación de sus futuros sucesores.
- Siendo conscientes de lo que aún queda pendiente.
- Aceptar que el seguir dependiendo de su liderazgo hasta el día que se mueran crea un grado de incertidumbre importante.
- Entender que si desaparecen sin haber creado condiciones óptimas para la continuidad les habrán fallado al resto.

- Ceder sus cargos más visibles como imagen de la empresa a miembros de la próxima generación. Ayudar a vincular a los sucesores en el entorno de la industria y de la sociedad (competidores, bancos, instituciones empresariales etc.) como gran muestra de generosidad.
- Comprometerse públicamente con la sucesión.
- Defender sus papeles en el futuro más en base de su autoridad moral que en su control directo de los activos económicos.
- Ayudar a definir las tareas fundamentales a nivel de gobierno, que crean que deberían hacer sus sucesores para sembrar confianza y mantener la futura cohesión de los accionistas. Explicando la situación de cada familia y sus posibles necesidades futuras.
- Guiar como mentores a sus sucesores.
- Crear apoyo y entusiasmo por los sucesores.

El más significativo de estos temas es el dilema de cómo financiar el crecimiento de Uniland que demanda el entorno competitivo de la industria mientras se va *simultáneamente* atomizado el accionariado (y, por lo tanto, aumentando la dependencia de un número cada vez mayor de accionistas en los dividendos que pueda generar la empresa.)

Urge hacer un plan estratégico que evalúe las necesidades de capital:

- ¿Cuánto capital necesitara Uniland para salvaguardar (o incrementar) su posición en el mercado?
- ¿Cuánto se necesitará para comprar las acciones de los que quieran salirse?
- ¿Cuánto se precisará para satisfacer las necesidades de los accionistas que quieran quedarse?

*“Nuestro endeudamiento es bajo, pero si tenemos que pagar un paquete muy enorme, como cuando cuatro hermanos compraron a dos, supongo que se necesitaría un refuerzo y se pagaría en tres plazos pagando intereses. Cuando en el pasado hemos pagado a alguien lo hemos hecho casi sin enterarnos. Puede que algún socio quiera vender a precio minoritario o a precio de “patiencez”. El precio que sugirió la Corporación era de 6.000 ptas. /acción pero era un precio sin liquidez, la cotización bursátil era muy baja. En abril pasó a 8.000 y en diciembre a 11.000. Si multiplicamos 11.000*60.000 acciones da 660 millones que no los paga ninguna multinacional. Eso conlleva que no lo deje a los “hospitalarios”.*

15.4.- El peligro de ser multifamiliar

Cuando la Agrupación de Accionistas decida por mayoría de capital que se puede vender, entonces se observará la reacción del sector. Si las multinacionales detectan una situación crítica en la empresa familiar, no tardarán en atacar.

“Algunas grandes entran con mayoría como Cemex, pero otras lo hacen con minorías significativas para ser pacientes (Beltran Colom suizo): Lafarge y Holderbank. Son muy peligrosas y respalda la idea de estar unidos. A uno le llamo la eminencia gris”.

Las empresas familiares que no tienen sindicación de voto y están en bolsa, son su objetivo y tienen paciencia saben que van a tener éxito y va a terminar comprándolas.

En toda compra, existen tres precios: el precio del que compra una participación de minoría, el de la mayoría y, por último, el precio del grupo multinacional que ha comprado una minoría, con la consiguiente desvalorización a la participación en mayoría pues ya ha cogido la exclusiva de compra y sobre el resto del patrimonio la multinacional lanza una OPA de exclusión. Cemex, con 50.000 millones y sede en México actúa así.

“Si una multinacional ha entrado en la propiedad de una empresa, como le pasó a Cementos Molins, con un paquete del 40 % en manos de Lafarge y es la número uno mundial, ya nadie quiere entrar.

Podemos pensar que a los tres años se pueden empezar a ir los accionistas familiares. Tengo datos de las últimas dos décadas de las compras que ha habido, las he estudiado: cuánto pagaron, cuántas toneladas y ello me da una idea de nuestro valor de empresa. A qué precio entran en Asia (en China). Cemex no va a entrar en el Este. Holderbank compró Minetti, eran 7 hermanos que crecieron con pies de barro. Lograron el 51 % en Bolsa. En Cocemark garantizaron la presidencia, no pagaron dividendos en 5 años y al final de los mismos, ya no vale nada. Ensalva la compraron en bolsa a mal precio, uno de ellos creyó que mandaría”.

15.5.- El Secreto del éxito

En tercera generación quedan pocas. Las sobreviven son las que no hacen lo que hicieron las demás. Se ha demostrado su exitosa gestión (más *cash flow* sobre cifra de ventas que las grandes).

¿Cómo han llegado a la tercera generación? Tienen liquidez, sus necesidades de crecimiento a nivel global precisan de un gran *cash flow*. Son una empresa local en estructura que se introduce en países en los que su posición sea clave, y en los que tenga una posición parecida a la de las multinacionales.

“En Argentina hay tres grandes: Holderbank, Lafarge por la mano de Molins y Manonegra que son dos hermanos con el 60 % por su capacidad, aparte tiene otros negocios como vacas y ferrocarriles. En España, estamos Cemex, Lafarge y nosotros. En Túnez, estamos en la mejor posición”.

La globalización multinacional es distinta que la globalización local. Uniland está en sitios estratégicos globales y puede exportar a cualquier parte del mundo, como USA o África Occidental. El coste les permite exportar a cualquier parte del mundo.

“Como cuando enviamos 400 TN de clicker a USA porque había una huelga. Uniland es una potencia que vive localmente conviviendo con dos multinacionales y puedes frotarte las manos (de éxito). Estás protegido globalmente. Así que vamos comprando, pero no ridículamente. Es una ficción la auto liquidez. Es cierto que no queremos recurrir a la Bolsa, porque he estudiado lo que ha pasado en los mercados de Malasia, Egipto, donde a Lafarge ha sido aún más barato comprar. Es que la bolsa no valora lo que vale, y al final entra la multinacional, ej. caso Asland. 7.500 Mll+ dos hornos=10.500 mill.”

15.6.- Conclusiones²⁴¹

La sucesión a unos nuevos líderes carismáticos puede funcionar pero es frágil porque dicho poder siempre es inestable. Por otro lado, se sugieren que el grado de involucración y la todavía presencia de los presidentes en los temas de gobierno ha debilitado en parte la oportunidad de potenciar nuevos líderes carismáticos entre la generación de relevo.

La opción elegida de poner unas estructuras profesionalizadas requiere un alto grado de compromiso e involucración por parte de todos. El problema es la legitimidad cuando la propiedad está muy fragmentada que emana de abajo hacia arriba y difícilmente puede ser impuesta a la fuerza.

La autoridad está equilibrada y garantizada. Ello es motivo de continuidad. Pero existe ambigüedad con respecto a la autoridad que los distintos grupos tienen para ejercer sus respectivos mandatos. Por ejemplo, se dieron ejemplos de casos donde no se cumplían las normas establecidas con respecto a la participación de familiares en los órganos de gobierno de la empresa. En estos casos el directorio no parece verse en condiciones de actuar para corregir la situación.

Originalmente estos órganos (directorio, agrupación de accionistas, comité de control, comités del consejo de Familia) se constituyeron “a dedo” y poco a poco han ido evolucionando a un sistema donde el propio órgano sugiere el sustituto. El problema es que la selección de los sustitutos no se hace de forma transparente, ni funcional, lo cual merma la confianza.

Muchas de las familias no tienen tradición de reunirse a hablar de sus temas. Tampoco existen mecanismos que les permitan a los representantes reportar con un grado de regularidad lo que ocurre en los órganos donde participan. La carencia de este sistema conlleva a una situación en la que para muchos la única forma de mantenerse vinculados es por canales familiares informales.

Es evidente que muchos individuos en esta familia tienen profundas inquietudes e inseguridades sobre si ellos valen o no como profesionales y -en algunos casos- como personas. La autoestima del sistema ha sido muy golpeada a lo largo de los años. Es evidente, también, que muchas de las críticas a las cuales han sometido injustamente son reflejo de sus propias inseguridades.

Es importante aprender a diferenciar las críticas positivas que ayudan a mejorar la gestión) de aquellas que son síntomas inherentes de las dificultades propias del sistema.

²⁴¹ Metodología del caso. Se creó un comité de enlace con tres representantes de la familia al cargo de la coordinación de citas y el contacto con personas, la selección de una muestra lo más representativa posible, la provisión de los antecedentes familiares y empresariales. Se hicieron 61 entrevistas, y se dan los informes por grupos (comisión de enlace, el directorio, los dos consejeros delegados, la comisión de control, el comité junior y finalmente, con la agrupación, y otros accionistas familiares).

XVI.- OTROS CASOS

16.1.- Caso de una empresa de la Construcción

16.1.- Antecedentes

La empresa se constituye en 1992. La cifra de facturación asciende a 6000 millones de pesetas. Los socios se agrupan en dos familias: una de ellas aporta 4 miembros y la segunda dos más. El conjunto de empleados ronda los cincuenta. Tienen en el negocio tres filiales constituidas. Las perspectivas de crecimiento son del 10 %.

El reparto accionarial está dividido en 4 socios cada uno de los cuáles ostenta el 23 % de la propiedad y el resto lo tienen un par de accionistas, cada uno el 4 %.

La compañía tiene una serie de divisiones dedicadas a la contratación, la promoción y al urbanismo dirigidas por ingenieros de la construcción y la encargada de compras y proyectos a cuyo frente está el líder.

Merece mención especial el presidente pues es un ejemplo de empresario con unos principios muy sólidos y coherentes. Es buena persona. Tiene unas maneras de negociar muy moderadas y diplomáticas. Su política es evitar los enfrentamientos abiertos. Su departamento es el más antiguo y el que más contactos precisa para conocer todos los proyectos en los cuáles van a implicarse.

16.1.2.- Problemática

Cuando un consultor puso en conocimiento de la investigadora este caso, el proceso de protocolo que se había mantenido con las familias empresarias había sufrido muchas adversidades y el documento estaba preparado para la firma consensuada de las familias pero la situación cada vez era menos pacífica por diversos motivos.

La tensión originada porque el presidente estaba enfermo de un cáncer que le iba reduciendo sus capacidades, provocó variopintas reacciones entre los familiares y los socios. De hecho, el desenlace se produjo en septiembre de 2003 cuando falleció. La sucesión dio paso a su hijo.

Es una empresa en crecimiento cuyos niveles de inversión son cada vez más elevados y cada una de las divisiones compite entre ellas por tener más recursos. Al presidente le imprimía respeto el proceso tan grande de cambio y siempre intentaba plantearlo de modo conservador y pausado. Su labor era tener en gran respeto la incertidumbre de un elevado crecimiento y manifestar a los demás su postura adversa al riesgo.

En dicha generación se estaban produciendo una lucha interna entre los ingenieros al frente de contratación promoción e urbanismo. La respuesta del presidente consistía en acentuar su poder, en dejar bien claro qué actividades creaban valor y cuáles eran las fuentes de recursos. Su política era de clara continuidad con los logros realizados en el pasado.

Todos los aspectos organizativos se iniciaron por voluntad del presidente como si fuera una medida paliativa para que se sintiera mejor de ánimo por el hecho de estar planificando todas las cuestiones para cuando él no estuviera. Pero esa buena

disposición se ralentizó cuando la evolución de la enfermedad mermó las ganas de ejercer la autoridad, en espera de que los acontecimientos pudieran tomarse desde otras consideraciones cuando faltara el presidente. En el fondo, todos los socios estaban siendo más complacientes que sinceros para contentar al presidente.

Los conflictos se multiplicaron en esa época pero lo hicieron de manera constructiva. Era el momento de aprovechar para innovar la cultura empresarial. De igual forma, todos los familiares fueron conscientes que la tarea de pacificador que tenía el presidente era más importante y “desgastaba” más los ánimos de lo que a primera vista pudiera parecer.

Con la incorporación del hijo del presidente, los diálogos han seguido un tratamiento más igualitario, que cubre el mismo plano (“más de tú a tú”). Esta sensación de que se ha ido el jefe también se percibe entre los empleados.

En el escaso conocimiento de la composición de las familias, se denota vigente la cultura del secretismo en una época marcada por el dolor de la pérdida que contribuía al hermetismo. Todos los intentos que hice de aproximación fueron mal recibidos. La información proporcionada por los documentos preparatorios para la versión final del protocolo estaba celosamente protegida por el consultor. En el mismo, venía a ser como si hubiera obviado que era una multifamiliar. Y lo que es menos realista, se le exigía que garantizara el éxito de la continuidad.

16.1.3.-Determinación de las medidas adoptadas para hacer frente a la situación.

Se ha realizado una evaluación de la empresa teniendo en cuenta varios sistemas para conocer su valor, dato que facilitará la decisión de salida de algún socio que no esté de acuerdo con la visión del negocio.

Se plantea entre todos una situación de completa unanimidad en que si se contempla la opción de la venta será algo que afecte a todos. Es decir que todos los socios conozcan si hay un inversor que quiere comprar un parte, se pasará esta información a todos los tenedores de acciones para que mediten si quieren vender. Porque si tres socios le venden el 69 % (23*3) el resto ya no vale tanto porque no da mayoría en las decisiones. La imagen de “abandonar el barco” se prefiere antes de que unos se queden en peor posición por no vender o hacerlo los últimos.

Se ha creado un fondo de autocartera sugerido en el protocolo que aunque no se haya firmado ya está dotándose con la idea de comprar las acciones por la salida de cualquier socio.

Se ha planteado la necesidad de crear un fondo de solidaridad orientado a la formación. Los socios más jóvenes ingenieros (algunos miembros del Opus) y master, así lo han impulsado. Aunque se identifican más con el modelo “empresario familiar” que con el “MBA” (Ward, 2003). Se ha pensado en dar un incentivo o complemento a la formación consistente en la mitad de un sueldo cada año o bien cubrir todo el curso menos un 20 % que pagará el beneficiado.

La información que se facilita semanalmente a las familias puede mejorarse porque se estableció que se pudieran preguntar todas las dudas técnicas que surgieran.

El acceso de los familiares se ha establecido que puede ser en todos los puestos de la empresa, no necesariamente en los de alta administración. En cuanto a los familiares políticos, se ha concretado que, a partir de la tercera generación, no podrán entrar.

Todos los miembros de la segunda que se incorporen, lo harán si cumplen unos requisitos mínimos de formación y de capacitación. Todos saben que pueden acceder a desempeñar cualquier puesto.

En la siguiente generación la horquilla de propiedad se irá al 5-10 % y si se agrupan entre sí alcanzan el 35 % como máximo.

No se ha contemplado la creación ningún plan de pensiones que mejore la jubilación contributiva.

Se ha fijado una edad de jubilación, tras mucho negociar, en los 70 años.

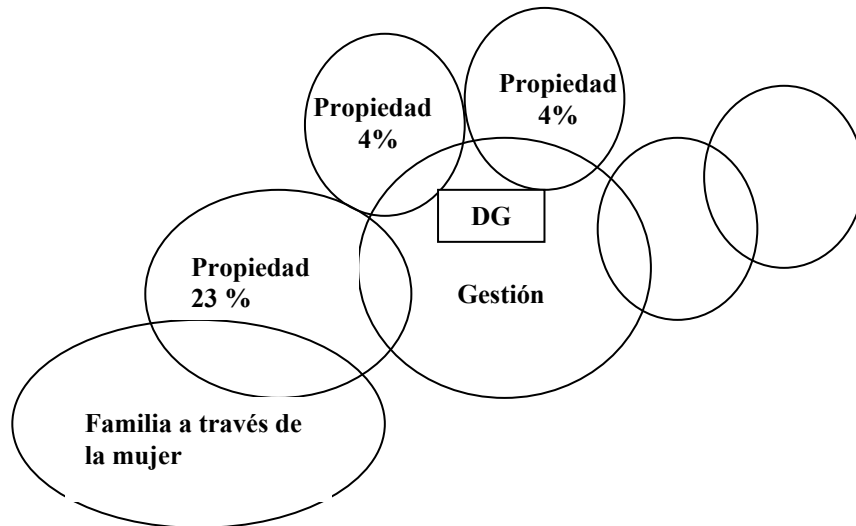
El consejo asesor se está creando para complementar la labor del presidente en cuanto a definir la visión estratégica. La persona que sea autora del diseño y elija su composición tendrá mucho más poder del que será plenamente consciente pues la idea de agilizar el cambio y de hacer de intermediario entre las maneras continuistas y las más novedosas será de gran ayuda para hacer el relevo en la gestión.

Sin duda, la sucesión ha impulsado un cambio en los valores entre los que se citan: el respeto a la tradición, la visión a largo plazo, la óptica de cliente, el hacer unas relaciones muy consolidadas entre los colaboradores, los principios de economicidad y rentabilidad. Asimismo, la gestión de un departamento que siempre ha precisado recursos y proyectos de otro, puede hacerle perder un algo la sensación de esfuerzo que supone atraer cada vez más y más recursos al negocio.

La tradición es un valor importante hasta un cierto punto en un sector que se está renovando en su gestión de suelo y de proyectos. Las peculiaridades de transparencia en la adjudicación son muy cuestionables.

El campo del urbanismo es un elemento muy visual y puede enraizar bien con la sintonía de apellido familiar, de enfoque de responsabilidad social corporativa, en el sentido de hacer por la región los equipamientos de mejor calidad, que respeten la imagen, la historia los estilos de vida tan conocidos por el empresario de la propia zona.

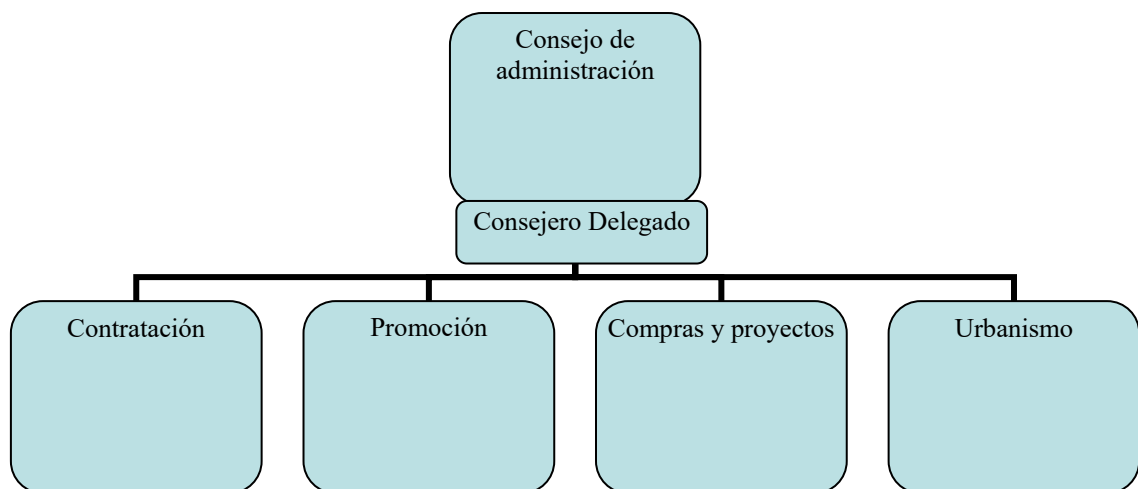
Figura 16.1.
Representación de la estructura familiar



Fuente: elaboración propia

La organización de la compañía tiene el siguiente organigrama

Figura 16.2
Organigrama



16.1.4.- Conclusiones

Este es un breve caso es un ejemplo de lo vulnerable que es la situación de una multifamiliar en el momento crítico de desaparición del socio fundador que la creó y concibió desde su inicio.

Ejemplifica también las distintas reglas de funcionamiento que rigen en la primera y la segunda generación. También puede decirse que las diferencias de edades entre los propietarios se han reducido mucho y eso aproxima posiciones en la visión estratégica del negocio.

El tratamiento de las minorías con un 4 % y con el 23 % proporciona, a priori, un sentido diferente de la pertenencia pero todos han pactado un consenso unánime en el caso de venta al estilo “Fuenteovejuna todos a una”. Dos socios de 23 % y dos socios de 4 % ya suman 54 %. Se evitan las “intrigas de palacio”.

Los valores que dominan esta empresa familiar son una mezcla de los asimilados por los ingenieros y los más tradicionales del fundador y conviven en armonía.

En un sector maduro muy consolidado, el saber hacer del fundador es muy valioso capital en redes sociales.

El protocolo no recoge nada especial referente a su esencia multifamiliar. Necesitan moderar el crecimiento adaptándose al dinamismo del departamento generador de proyectos y no crecer con “pies de barro”.

16.2.- Caso de una empresa Química

16.2.1.- Antecedentes

La empresa multifamiliar que se presenta en el sector químico nace en 1978. La compañía tiene una cifra de facturación de 6000 millones de pesetas y alrededor del 75 % comprende lo destinado a la exportación. Los socios integrantes son nueve. Los sesenta empleados que posee la firma se distribuyen entre las 5 filiales, cuya situación internacional está básicamente centrada en América Latina y Asia pues está localizada en: Brasil, Uruguay, Argentina, Turquía y China.

Los beneficios se cifran en 600 millones de pesetas.

Los socios se distribuyen propiedad en los porcentajes siguientes:

Primer socio: AD 10 % su cargo es el de consejero delegado y pertenece a la segunda generación. Se da la circunstancia de que tiene un hijo trabajando en la empresa.

Segundo socio: R 15 % sucesión en la gestión, tiene un hijo en producción y otro en la filial

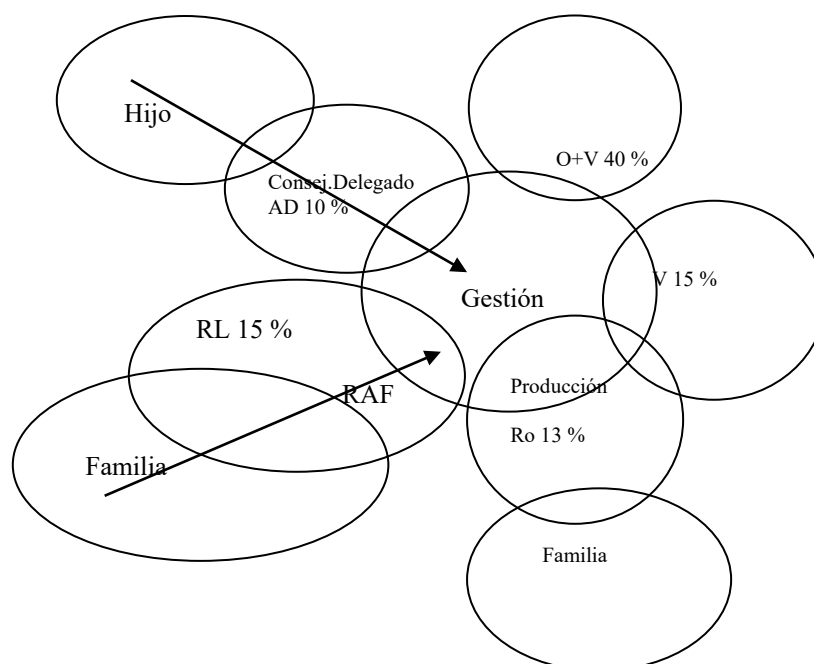
Tercero y cuarto socio: O+V 40 % forman parte del núcleo duro y ninguno de ambos trabaja. En la próxima generación está una hija

Quinto socio: Ro 13 %. Está jubilado y un hijo de los 5 que tiene está incorporado en la compañía

Sexto socio: V 15 % ha incorporado a un hijo de dos que tiene

7-8-9 resto: 17 % no tienen a nadie en la compañía, aunque sí que tienen hijos.

Figura 16.3.
Representación Familia/Empresa



La representación viene a ser un gráfico peculiar donde el principal círculo es el de la gestión y le rodean los de propiedad y en la última conurbación esta la familia.

16.2.2.- Problemática

En el proceso de incorporación, las compañías familiares y no familiares tienen las mismas oportunidades. Ante igualdad de condiciones, seleccionarán al hijo de un socio. De modo que cuando el puesto está vacante, entonces avisan a los socios de las necesidades. Desde la compañía, se pide una formación a nivel de alta dirección que los propios ejecutivos diseñan con el director del departamento. También se exige una experiencia en el puesto y por último que la diplomatura que se haya cursado tenga relación, a criterio de un tutor, con el puesto a ocupar. Los hijos de los socios optan a puesto de alta responsabilidad únicamente. Todo este proceso garantiza que los miembros de la segunda generación que entran en la empresa tienen la formación adecuada para el desempeño del puesto.

El hijo del socio que está en la alta dirección, ha empezado en el departamento de relaciones laborales como abogado.

Los socios actuales trabajan en las cuatro direcciones ejecutivas.

Acceso de la profesionalización, la mayoría de los derechos de voto requerimientos mínimos. Un hijo por socio sin limitación temporal por compañía. No hay acceso a los familiares políticos. Los cargos siempre son de responsabilidad alta.

Se evidencian problemas entre ellos en la gestión. La sucesión de la gestión tiene numerosas opciones para llevarse a cabo, pero siempre se precisa de consenso y planificación.

La familia paraliza el sistema con sus exigencias, por eso es imprescindible poner requisitos al acceso y comunicar todos los temas con profesionalidad. La jubilación de uno de los socios, va acompañada de intentos de dejar bien situada a uno de sus cinco hijos.

XVII.- CONCLUSIONES

Para concluir esta tesis doctoral este apartado de las conclusiones se compone de cuatro partes: primera, la relativa a la definición de empresa multifamiliar; segunda, la relacionada con los objetivos; tercera, la explicación de las hipótesis contrastadas y, cuarta, la taxonomía y modelo de empresa sugerido.

Definición de empresa multifamiliar

En primer lugar, se acepta que la definición más apropiada para una empresa cuya propiedad está distribuida entre varias familias es la propuesta por el profesor Guido Corbetta:

“[...] definimos empresa familiar como aquella empresa donde una o más familias, relacionadas por lazos familiares o de afinidad o por fuertes alianzas, mantienen una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa.”

Los lazos que relacionan las familias de los casos estudiados son la afinidad y la fuerte alianza por el proceso realizado con la fusión. Los valores compartidos son muy relevantes en el mantenimiento de la unión de las familias que componen la empresa multifamiliar.

La propuesta de la doctoranda es: “definimos empresa multifamiliar como aquella empresa donde dos o más familias, relacionadas por lazos familiares, de afinidad, por fuertes alianzas o por fusiones mantienen una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa aunque una parte de su propiedad cotice en Bolsa o la tengan socios inversores externos”

Objetivos

En segundo lugar, las conclusiones del presente trabajo de investigación sobre los tres objetivos planteados en el capítulo primero son las siguientes.

Primero: El cuerpo teórico para el estudio de las empresas multifamiliares es similar al de las empresas con una sola familia propietaria que estuvieran en una generación con una pluralidad de familiares participantes en la propiedad. Tal diversificación en la propiedad, o dilución accionarial, es común en la tercera generación. Las empresas multifamiliares, desde su constitución, no se comportan como las típicas que estuvieran en su primera generación sino que pareciera que *saltan* una generación y su manera de gestionarse, incluso de comunicarse, constituye una situación similar a lo que en otras empresas sería una segunda generación o, según los casos de complejidad de edades y cantidad de familiares, en una tercera.

Las principales inquietudes propias del empresariado al frente de la empresa cuya propiedad está en manos de dos o más familias son la sucesión y la armonía *dentro* de la familia y *entre* las familias que forman el grupo multifamiliar. Estos fundadores y líderes familiares emplean buena parte de su tiempo en mantener abiertos, operativos y en pleno funcionamiento los canales de comunicación y en inculcar los valores de la armonía familiar.

Los valores básicos que transmiten la armonía familia son los siguientes: que las familias por separado logran menos metas que unidas (idea de funcionalidad y eficiencia), que una familia con problemas debe ser ayudada para que éstos no se extiendan a las demás y para que cuando sea la propia familia la quién necesite apoyo lo obtenga (hay un metaproyecto que va más allá de lo puramente económico), la

humildad, el vivir sin excesos, el ayudar, el respeto, el esfuerzo, la libertad de expresión, el empeño por seguir la inclinación vocacional, la satisfacción del trabajo bien hecho, la honestidad, el mantenimiento de los principios con el paso del tiempo y el fomentar la libre competencia.

Los niveles de socialización de valores son dos: el familiar para todos los miembros y el empresarial para los que van a participar en la dirección y gobierno de la compañía.

La sucesión se plantea a edades más tempranas entre los gerentes/presidentes/fundadores familiares de las empresas multifamiliares pero el final del proceso acostumbra a prolongarse más en el tiempo porque los varios fundadores suelen dejar los puestos ejecutivos también conjuntamente. Los presidentes que fundaron la multifamiliar son una estructura bicéfala como es el ejemplo de Uniland, se han ido retirando al mismo tiempo de todos los órganos de gobierno que presidían.

El momento crítico en las empresas familiares es la toma de conciencia del relevo familiar por parte de estas incombustibles personas. Los fundadores deben tener un interlocutor válido para que se vayan dando cuenta de que están ante un claro retroceso de salud u otros aspectos. Al llegar a una determinada edad, alguien les tiene que decir que no son ya tan válidos como cuando eran jóvenes si no lo han descubierto por sus medios.

Dichos fundadores intentan conservar los cargos de representación (los no ejecutivos). El motivo es la ocupación del tiempo en el periodo de la jubilación, por ego personal y por referente de unión familiar en la imagen externa de la empresa como valuarte de tradición. La familia les permite que sigan al frente del puesto para no disgustarles, aunque las funciones las ejercen los de la nueva generación. Esta sale perjudicada por mayor desconocimiento entre los empresarios del sector, los proveedores y la comunidad en general que no los conocen ni asocian con esa empresa familiar. En resumen, las familias que mantiene a sus presidentes *en sillones ejecutivos* en edades muy avanzadas dan una imagen de dictadores y de ser personas fuertes de carácter los presidentes cuando si estuvieran los nuevos familiares darían una imagen más positiva de saber hacer la sucesión y la renovación sin problemas graves.

Segundo: Los factores que influyen en el diseño de los órganos de gobierno de este tipo de multifamiliares surgen de abajo a arriba. La familia es la que impulsa la necesidad de profesionalización. En definitiva, la generación más joven y que está más familiarizada con los cambios del entorno. Es la que conoce cuáles son las prácticas exitosas más aconsejables para lograr la perdurabilidad de las empresas familiares, es la que pone en cuestión y critica cómo se innovan y renuevan las estructuras de gobierno.

Al realizar un examen descriptivo de la organización de las empresas multifamiliares en la familia, la gestión y en la propiedad, se aprecia que los órganos que se constituyen son para facilitar la comunicación. Los consejos de familia, si es necesario por número de familiares y volumen de trabajo, se subdividen por funciones en comités según el criterio de especialización profesional. Por ejemplo, el familiar que estudió Económicas está en la comisión de valoración de acciones en el caso Uniland.

Las reuniones familiares se formalizan, planifican y adquieren más rigor informativo porque de lo contrario sería imposible improvisar reuniones con unas familias grandes que a veces viven alejadas. En las mismas, se hacen actividades para fomentar (y mejorar) el conocimiento de la empresa y de todos los familiares que

forman las familias empresarias, sin excluir a nadie. Este propósito de saber qué hace, cómo es y cómo piensa cada uno aparece tanto en las familias abiertas como cerradas, si bien en distinto grado de importancia. En general, se intenta que cada familiar sea aceptado con sus particularidades. Pero, también se deja espacio para el desarrollo del *si mismo* de modo que sea un descubrimiento compartido, solamente si así lo desea el individuo.

La voluntad de un familiar accionista de salir del grupo familiar mediante la venta de las acciones se contempla por parte de su familia y del resto de familias e inversores con relativa normalidad y aceptación. Las familias lo asumen mejor porque están más preparadas para articular que con dicha venta se garantice también el mantenimiento del control dentro de las familias fundadoras. Asimismo, las familias también comprenden que un familiar accionista no se identifique con el proyecto que otros familiares más o menos lejanos hace tiempo que crearon y que vean más atractiva su liquidación. En ocasiones, este mismo familiar con el dinero rescatado desea emplearlo en crear su empresa propia o la de su pareja o en otras alternativas. En la empresa multifamiliar, se acaba con el fenómeno del inversor familiar secuestrado a la fuerza (“moralmente”).

Las familias son más proclives y receptivas a la contratación de servicios de asesoría y consultoría para auditar la funcionalidad y operatividad de sus órganos de gobierno. La presencia de consejeros externos no es muy frecuente todavía por el temor a la pérdida de control y a que su consejo podría también obtenerse por medio de otro tipo de contrato más temporal y libre de responsabilidades. En el caso de González Byass sí que tienen consejeros externos en el consejo de administración, en Caprabo y Almirall también. Catalana Occidente, Colorker, Uniland y las empresas más pequeñas estudiadas no tienen consejeros externos.

Las familias con órganos de gobierno de estructuras poco claras en su constitución, en el nombramiento de sus miembros/puestos y caracterizadas por una confusa toma de decisiones tienen su fecha de caducidad puesta en el día en que se incorporan los profesionales –externos o no- y/o en que se acepta la inversión de un socio capitalista como puede ser una entidad bancaria o bien se inicia la cotización en los mercados bursátiles. Cuando más opacas son las gestiones del consejo de familia y del consejo de administración, más alejado se mantiene el interés de los familiares idóneos: los verdaderamente profesionales por participar en dichos consejos, y en general, de la empresa entera. Ellos piensan en la empresa de las familias como en un nido de problemas y de subjetividades en la toma de decisiones.

Las modalidades de sucesión que se consideran exitosas y recomendables son las basadas en la planificación a largo plazo. Éstas consisten en la cesión de la gestión, mediante la consulta a la familia sobre cuál quiere ser su método de traspaso de mando. El imponer un tipo de sucesión es un foco de conflictos seguro.

Las multifamiliares que tienen unos pobres lazos afectivo-familiares crean más órganos de gobierno de la empresa: consejos de familia u oficinas familiares cuyos funcionamientos tienen más en cuenta las emociones de los familiares. Esta creación de estructuras organizativas está relacionada con la falta de exteriorización de las emociones de los familiares: son más escuchados, opinan con más libertad y sienten más coraje para expresar sus inquietudes. El deterioro de los lazos afectivos también es

consustancial a la existencia de actitudes hipercríticas con los logros de la empresa familiar y con la evaluación de la idoneidad de los miembros familiares que están en el proceso de selección en el acceso a los puestos vacantes de la compañía.

El principal motivo de incorporación de los familiares al puesto de consejero de administración es la titularidad de un porcentaje accionarial suficiente pero cada vez más se elaboran figuras de acceso para admitir a los más preparados que son socios muy minoritarios como por ejemplo los consejeros nominados del sistema aplicado por González Byass.

La imposición de unos requisitos de acceso a dichos órganos de gobierno es más frecuente, de aceptación generalizada y basada en la voluntad vocacional. Todas las empresas estudiadas tienen impuestos criterios de incorporación, a excepción de la empresa química que no los ha puesto y de la constructora que no los ha ratificado. Las familias cada vez encuentran menos argumentos atrayentes para convencer a un familiar de que sea consejero, si no es por su propia voluntad.

Respecto al funcionamiento de tales órganos de gobierno, la información se entrega por diversos canales y las familias expresan sus protestas si no la reciben de primera mano y completa. El interés de los medios de comunicación por las empresas familiares ha llevado a muchas familias a plantearse cuál es el mensaje y decidir qué debe salir o no publicado en beneficio del fomento de la unión familiar. Este comentario ha surgido en Caprabo, Uniland, Catalana Occidente y Almirall.

En Almirall, los equipos 50-50 ejecutivos/familiares se han eliminado con la misma creación de la multifamiliar y en Uniland como parte de la sucesión.

Almirall y Caprabo tienen unos órganos de gobierno originales: los consejos de estrategia y de asesoría a los directores y los consejos dominicales, respectivamente.

Aunque en los casos se observa que algunas familias se destacan del resto en la organización de la estructura grupal, tal carga de trabajo no es especialmente reconocida. Las familias opinan que es lo que se tenía que hacer. En general, las familias son austeras en elogios a la labor desarrollada por los familiares que dinamizan su operativa y están en los consejos. Por tanto, se aplica en ellas una cierta rotación de líderes familiares para repartir la carga y sustituir a los cansados.

Las familias toman verdadera conciencia de la utilidad del protocolo cuando empiezan el proceso y perciben sus dificultades. Pero también se felicitan que haberlo firmado cuando por su aplicación se logra una mejora en la comunicación del grupo, entre ellos y con terceros.

Tercero: En referencia al estudio de las modalidades de sucesión de las empresas multifamiliares con el detalle de los factores que intervienen se concluye que:

Entre los factores que las inducen está el análisis de qué les está pasando al resto de empresas familiares del sector: cómo han planteado su sucesión, por cuánto han sido vendidas, cómo han reorganizado sus estructuras y qué conflictos familiares padecen, entre otros.

Las empresas multifamiliares para facilitar que las leyes les apoyen en el proceso de sucesión se podría decir que son compañías concienciadas de la necesidad de tener unos buenos lobbys representativos. Y, de ello se desprende, su activa participación en

grupos de unión de patronos. Los fundadores acuden a los mismos porque en esos foros se comentan con humildad su aislamiento como gestores cuando se han pasado su vida profesional edificando una cultura familiar basada en el secretismo.

Las estrategias que permiten afrontar y planificar con éxito el cambio de generación en las empresas plurifamiliares se basan en eliminar a la familia de la gestión ejecutiva, en muchos casos. Tal supresión va ligada a la preparación como accionista responsable.

La generación saliente tiene un gran papel en la motivación de los familiares, y en la acreditación de los nuevos gerentes familiares que los substituyen. Los que se resisten en el puesto más de lo aconsejable, propician que la familia se vuelva conformista y apática por la presencia de tantas “intrigas en palacio”.

Las empresas multifamiliares que contemplan una sucesión donde se cedan los puestos ejecutivos a aquellos familiares que no están bien preparados provoca que toda la familia tome conciencia de la necesidad urgente de contratar a profesionales externos de primera línea para que trabajen a su lado de modo que sus presencias compensen sus deficiencias y que mientras se forman no comentan graves errores.

El proceso de la creación de las empresas multifamiliares

Las empresas familiares compuestas por la fusión de dos o más empresas familiares dan lugar a empresas multifamilias. A medida que se aleja el momento de la fusión en el tiempo es imprescindible el dar a conocer el motivo, los detalles, las consecuencias de la fusión a la generación actual. Para ello se acude a los archivos, testimonio de coetáneos y al estudio de la historia familiar, en general.

Las empresas plurifamiliares son empresas muy complejas porque el abanico de edades de las familias que las forman puede variar mucho. Se puede fusionar una compañía de segunda generación con una en primera y el resultado no es representativo de las primeras ni de las segundas, da un híbrido a nivel de comportamiento.

Entre los **motivos de fusión** están los siguientes:

- Los razonamientos económicos del mercado como son adquirir mayor dimensión y tener más medios para seguir realizando inversiones en I+D.
- El proceso de internacionalización conduce a conquistar nuevos mercados y en ellos se pueden establecer con un socio que sea una empresa multifamiliar en el país de destino. La fusión es difícil, pero no imposible llevarla a cabo debido al choque cultural.
- En el caso de que se conozca a un buen gestor muy arraigado a su empresa, eminentemente profesional, que presta sus servicios en una empresa familiar de la competencia, se puede llegar a pactar la fusión con la idea de que siga siendo este personaje el que gestione el negocio fusionado.
- El grado de amistad puede unir una empresa con el nuevo socio, que pudo ser con anterioridad un digno competidor.
- El que una de las ramas familiares no tenga descendencia directa puede impulsar la creación de una empresa multifamiliar.

Los aspectos que inciden en la **no creación** de una empresa multifamiliar son:

- El ego o características peculiares de los presidentes representativos que no quieren dejar de mandar en ningún aspecto y bloquean la negociación.

- Las envidias sanas y malsanas entre las personas que negocian la creación de la fusión o entre los miembros familiares de las familias pertenecientes a empresa competidoras.
- El proceso se vea bloqueado por cuestiones del porcentaje de propiedad de las distintas familias.
- La incompatibilidad de estilos de vida de las familias en negociación (valores)
- El afán de preponderancia de alguna de las partes.
- El que no se acuerden los aspectos básicos del pacto de socios y con posterioridad existan muchos conflictos por no haberlos acordado o por no ponerlos por escrito.
- Que la siguiente generación no acabe de comprender el espíritu que unió a los predecesores y desee rescatar la inversión para disfrutar de una vida menos sacrificada.
- Que en ese proceso no se abran las puertas a aquellos socios que prefieren no serlo en el nuevo negocio que se cree y que al permanecer retenidos ocasionen problemas.

En resumen, se puede considerar que las conclusiones más significativas son:

1. El análisis de la empresa familiar puede extenderse a las multifamiliares porque existe una equiparación entre las familiares de 3ª generación y las multifamiliares, lo cual engrandece el campo de aplicación del conocimiento de las empresas familiares a todas aquellas a las que hasta ahora no se consideran como familiares porque un grupo familiar no tiene más del 50 % de la propiedad.
2. Toda segunda generación es una especie de empresa multifamiliar porque son las dos o más familias de varios hermanos las que están en juego. Si es una familia abierta o el lazo afectivo es muy poco intenso, todavía se parecen más a como se comporta una empresa multifamiliar. Es una manera de comenzar como empresa de segunda generación de forma muy imprevista y tosca de hacer extensible una realidad que tal vez se ha producido por el fallecimiento inesperado del fundador y los hijos han de estructurarse formando una empresa de multifamilias. Si ellos se conocen poco a nivel profesional o si necesitan la fusión con otra empresa familiar, entonces nace una multifamiliar
3. Las empresas plurifamiliares están más entrenadas en la gestión de conflictos lo que las prepara para salir ganadoras en entornos turbulentos o en negociaciones complicadas. La convivencia de distintas familias está ligada a la aparición de intrigas con un componente sensible (manipulador) a establecer diferencias más graves entre familias y a practicar “divide y vencerás” para provocar su venta.
4. Las empresas multifamiliares son mejor conocedoras del significado de la integración, pertenencia, socialización y rechazo de grupos. Cuando se ha formado una reunión de socios paralela a la creación de la multifamiliar, se busca en el grupo apoyo económico-profesional, el fomento de un interés común de crecimiento, de creación de riqueza, de producción de bienes buenos para el progreso y para la comunidad, la sensación de lealtad basada en la confianza de los socios. Cuando el grupo está creado con anterioridad

- o ha transcurrido el tiempo, se aspira a tener un cierto grado de reconocimiento u homenaje.
5. Las compañías plurifamiliares son más proclives a sentir la necesidad de la implantación de órganos de gobierno cuya transparencia y funcionalidad sea equiparables a las empresas del modelo MBA no familiares.
 6. Las compañías multifamiliares son más concientes de la imagen exterior y de la interpretación que hace de quién lleva esas relaciones públicas. Una familia domina la multifamiliaridad y tiene muy claro que su protagonismo es compartido con las familias que salen menos en los medios. Las familias proporcionan la información de los medios de prensa a sus integrantes.
 7. Las empresas plurifamiliares tienen más actuaciones debidas a sus impulsos (no racionales y sí muy emotivos) en el consejo de familia. Entre ellas se realizan pactos para establecer la separación del líder familiar y del líder empresarial para no acumular protagonismo aunque sea escasamente operativo.
 8. Las empresas con la propiedad repartida entre varias familias están más preocupadas por la pérdida de control que puede suponer el acceso al mercado bursátil que las empresas familiares simples. Temen que algunos familiares se sientan tentados a vender sin avisar al resto del grupo y esa sea la puerta de una multinacional con ánimo especulativo de disolverla.
 9. En las empresas multifamiliares ha participado un asesor en mayor o menor medida y siempre en relación con el protocolo y el proceso de planificación.

Contraste de hipótesis

Con relación a las hipótesis planteadas al iniciar la elaboración de la tesis doctoral, se pueden establecer los siguientes comentarios:

Sobre familias

Hipótesis 1 Las familias se organizan como una superfamilia

Las multifamiliares someten a sus líderes a tensiones de ingreso y convivencia con muchas familias que hacen muy difícil el ingreso de familiares de la siguiente generación a los cargos ejecutivos de la compañía con garantías de éxito si las familias son muy críticas. Eso es un efecto que se añade a las cuestiones de comparación de competitividad entre empresas familiares y no familiares.

En el caso Colorker es la familia de Manuel; en el caso Almirall- Profesfarma es la familia de D. Antonio Gallardo y en el caso de González-Byass es la familia González-Gordon. En Uniland es la familia de D. Santiago Fradera y la familia D. José Rumeu alternativamente. En Caprabo, la familia principal es la de Pere Botet.

En las empresas familiares hay tres círculos: familia, propiedad y empresa. En las multifamiliares hay más círculos de interés: individuo, familia propia, el resto de familias del grupo multifamiliar, propiedad y empresa.

La pertenencia al grupo de familias del grupo plurifamiliar da seguridad, sentido de afiliación, más fuerza por el número que forman, vinculación a largo plazo (no se acaba el grupo), más convencimiento de que los logros se alcanzan por la existencia del

grupo organizado, entusiasmo de saber crear consenso y negociar los temas para que no se llegue a votar y la libertad de poderse salir vendiendo las acciones si se precisa o se desea.

Hipótesis 2. El reparto de cargos empresariales y familiares obedece a un rol flexible, rotatorio y de representación accionarial.

El rol cambia entre hermanos entre los hermanos Gallardo, entre socios en Uniland en los cargos del presidente del consejo de administración del holding y del consejo de Familia. El rol de la segunda generación recae en Doña. Raquel Fradera y en Doña Teresa Rumeu. Este rol se hereda en las familias que se comportan como principales o cabecera del grupo familiar en el caso de Catalana Occidente y Colorker.

Hipótesis 3. Con el paso de las generaciones, las comunicaciones son más artificiales (menos espontáneas).

En Colorker no hay juntas sin una parte del retiro de contenido lúdico, se celebra alguna comida-paella, en Almirall-Prodesfarma se hace a nivel consejo de familia y en Uniland sí que hay cenas de aniversario, actividades del comité del consejo de familia a base de excursiones, cursitos y exposiciones donde se preparan las juntas de accionistas con retiros familiares. Tiene relación con la labor de mecenas en el Gran Teatro del Liceo, en el Macba y en el Palacio de la Música. En el caso de Catalana Occidente, hay reuniones geográficas para ver las instalaciones de Baqueira, y hay vinculación con el arte moderno.

El efecto explosión del modelo de Barbara Murray, que implica que el proceso de sucesión es una planificación que no surge espontáneamente sino que se debe a un factor concreto de concienciación por una experiencia propia o cercana al fundador, véase una enfermedad o un accidente que actúa como catalizador, como gatillo de una explosión, se ha puesto de manifiesto en los casos analizados.

En el caso de la constructora ha sido el cáncer del fundador.

En el caso Uniland surgió con la operación severa de corazón de uno de sus presidentes. En Catalana Occidente, se vivió un secuestro de la generación del padre. En el caso Caprabo se vivió el deceso del padre y en fechas cercanas, la del hijo por un cáncer. En este sentido, la enfermedad del familiar más joven de la generación media desencadena el proceso. Lo novedoso es que en algunos casos el efecto explosión aparece en la siguiente generación bien porque han vivido una separación traumática como en el caso de los hijos de Uniland. Este proceso de explosión también se tiene en cuenta cuando la sucesión quiere proteger a los familiares débiles: con sordera, con tartamudeos, con enfermedad de Hopkins entre otros.

Sobre propiedad

Hipótesis 4. Las valoraciones son más frecuentes

Las familias de Uniland comentaron que el tipo de valoración se realizaba cada dos o tres años. Deciden salir del mercado de valores por la baja cotización. En el caso de Catalana Occidente, se facilita el tema de la valoración con la cotización en Bolsa.

En el caso Coloker se incluye en el protocolo pero no se ha firmado por alargarse el proceso de análisis de los temas tratados. El cambio de consultor ha sido muy influyente en la evolución del documento.

Hipótesis 5. Las sindicaciones de votos se hacen imprescindibles.

Se pone de en todas las multifamiliares, a destacar la de Catalana Occidente, la de González Byass y la de Uniland porque el porcentaje de cada parte es desigual e inclina la decisión en un sentido u otro.

Hipótesis 6. La rama familiar es el vínculo de decisión por sindicación

Las ramas escogen un representante, con el perfil de economista o abogado, que esté familiarizado con los documentos que tiene que estudiar como consejero y que sepa ejercer su función en cooperación con profesiones independientes del consejo. Caprabo han ido diseñando la presencia de las tres familias en el consejo siguiendo una evolución: primero, sin externos, luego con externos y menos proporción de familiares. Entre las tres familias se ha definido por consenso el perfil del representante. Es igualmente importante que se piense que si estos representantes tan preparados, saben comunicarse con efectividad con las familias representadas.

Dichas familias, además del perfil, concretan su renovación del cargo y establecen cuáles pueden ser los motivos de cesión que surten efecto inmediato. Uniland da importancia a los seniors en el nombramiento de representantes.

Hipótesis 7. Se necesita regular la relación patrimonial de las familias mediante contratos varios que contemplen que proceso llevarían a cabo si tuvieran que separarse

No se han comentado detalles por entender que son cuestiones más íntimas pero sí que se han puesto de manifiesto en las entrevistas.

En Almirall se ha comentado que se ha llegado tarde y lo achaca también a la falta de previsión del asesor con quién comparte culpas. Colorker, Uniland, Caprabo recogen en sus protocolos este tipo de acuerdos.

Hipótesis 8. Todos intervienen para solucionar rápidamente problemas económicos.

Los familiares de Caprabo y Uniland han citado su apoyo a los que tienen una necesidad y en Almirall se ha comentado la presencia de fundaciones privadas y de las oficinas familiares para prestar este apoyo.

Se han mencionado las prohibiciones a las pignoraciones de acciones. Por el contrario, también se ha hecho referencia a los estilos de vida, a las necesidades de una vivienda digna... a la existencia de fondos educacionales por si la familia no puede dar una determinada formación por falta de recursos económicos y será el grupo el que se ocupe de la misma.

Los estilos de vida son una preocupación de las familias porque es difícil inculcar valores de clase media cuando las comodidades que rodean la nueva generación son abundantes. Es interesante transmitir la filosofía de vida del esfuerzo perseverante, del hacerse a sí mismo, del crecimiento personal en la adversidad de vivir sin los padres cuando se estudia lejos de casa.

Hipótesis 9. Se solucionan en momentos de separación y divorcio las cuestiones personales con objetivos empresariales de modo que el negocio familiar esté poco afectado por esas tensiones.

Ha sido un aspecto poco mencionado, por el escaso número de ellas. Uniland sí hizo mención de una separación de un accionista de una señora cubana y como era un accionista *disidente* que se iba cortando el cupón cada año, el grupo se hacía eco de la separación como si fuera algo que todos veían venir y que era merecida como sintomática del carácter tan rancio del familiar separado.

Sobre la gestión

Hipótesis 10. El consejo de administración es común en todos ellos, con mayor o menor grado de funcionalidad y eficiencia.

En la evaluación de los consejos se ha comentado que si no funcionaran bien los reformarían a criterio de las familias. Todos los casos se han posicionado sobre la admisión de externos y sobre el perfil de candidato a consejero. El número de consejeros es impar y es fruto de las proporciones familiares, y de la presencia de socios inversores como La Caixa en Caprabo.

Se han citado los apoyos del consejo recibidos por la comisión de control de Uniland, los consejos dominicales de Caprabo. Uniland se ha visto en la necesidad de nombrar una rotación entre hijos de un presidente y en sustituir a una persona por su deficiencia acústica.

No hay constancia de que se haya evaluado la actuación de los consejeros, pero ello no quiere decir que si no ha salido en las entrevistas no se aplique.

Hipótesis 11. Salidas educativas y profesionales en las que participa todo el grupo

Se ha comentado muy poco. Pero se ha citado la libertad de elección vocacional entre los familiares, la formación al máximo nivel y la preparación de las carreras profesionales dentro del grupo familiar.

Los familiares en plena juventud parece que empiezan a suscitar interés en el momento de elegir carrera universitaria, pero es aconsejable que sea antes la formación en valores. Si no se establecen los cauces de comunicación, los jóvenes no se involucran. Una pequeña compensación económica anima como ha demostrado el comité junior de Uniland

Hipótesis 12. Los fundadores tienen en su conciencia que han creado una estructura diseñada del grupo que es frágil y que no aguantará la sucesión

Ello se traduce en que cuando sus edades se acercan a la edad de jubilación y en algunos casos cuando sus hijos han acabado la formación universitaria, intentan rediseñar el grupo. Entonces ese revulsivo de hacerse con el control de la sucesión ha venido derivado de enfermedad tan grave que reduce las capacidades, o de discusiones fuertes o de enfrentamientos sobre si se decidirá la sucesión antes de romper la armonía familiar.

Hipótesis 13. Las empresas multifamiliares no cumplen el modelo de los tres ejes con la intensidad de una empresa unifamiliar, su complejidad numérica de organización y convivencia las equipara a empresas de 2ª, o 3ª generación. A este nivel la explicación correspondiente está recogida en el análisis del modelo tridimensional multifamiliar de las próximas páginas.

Hipótesis 14. Los fundadores no desean abandonar la gestión si ellos dejan de tener su posición protagonista, a pesar de la presión que puedan recibir de las distintas familias.

Las familias se conforman con mantenerlos ligados al negocio con sus despachos y coche de la empresa, en la presidencia del consejo de familia, en los puestos de alta dirección de la fundación pero esperan que no alteren las nuevas dinámicas de gestión.

Todos los fundadores han tenido unas vidas muy entregadas al negocio y han dedicado una parte de su tiempo a formar parte de las agrupaciones de su sector, (Patronal CEFES, Foment, Cámara de Comerç, Asociación de Comerciantes, Cementera, Farmacéutica) tal es el caso de Colorker, Caprabo Almirall e Uniland.

Hipótesis 15. La siguiente generación tiene muchos problemas para superar la imagen de héroe de sus antecesores.

Los nuevos gestores son comparados por su labor de manera subjetiva y distorsionada con los criterios del fundador y no con los de mercado.

La nueva generación tiene que demostrar un estilo propio de gestión que es aceptado por familias mucho más numerosas y con accionistas más minoritarios. La competencia está deseando aprovecharse de sus debilidades si hay crisis familiares que inciden en el negocio. Los rumores pueden ser muy perniciosos si la familia no sabe controlarlos.

Hipótesis 16. Es necesario poner orden al crecimiento exponencial de las familias

Se recomienda la reducción de los familiares a base de compraventa de acciones en lo que se ha venido a denominar “y se poda el árbol”.

Los aspectos de compra de las acciones a los accionistas que no estaban de acuerdo con la gestión y a los familiares que por el deceso súbito del accionista les sorprendió sin fondos con los que atender los impuestos de la herencia y se vieron forzados a vender, se suele considerar en los protocolos. En el caso de Uniland, estableció un sistema de recompra por si querían utilizarlo y un préstamo interfamiliar para ayudarlos y evitar que la venta fuera forzada.

En Catalana Occidente, se ha citado que el volumen de venta de acciones viene limitada por un bolsín total.

Hipótesis 17. La fusión de empresas familiares preexistentes

Como ocurre en Caprabo, en Uniland y en Almirall Prodesfarma, antes de la fusión las familias poseían empresas del sector. Al inicio Caprabo, mantuvo las tiendas tradicionales y el supermercado en común. A medida que el grupo multifamiliar daba rentabilidad, se vendieron las inversiones anteriores o se anexionaron al proyecto conjunto con una redefinición de las familias inversoras.

Taxonomía de empresas multifamiliares

A continuación, las conclusiones expuestas se resumen en un cuadro de doble entrada en el que se expresan las características más significativas de las empresas multifamiliares, según se ha desprendido del análisis de los casos, con la distinción de si éstas poseen un socio inversor, cotizan en el mercado bursátil o mantienen únicamente accionistas familiares.

- A) Multifamiliar de varias familias: empresa compuesta por dos o más familias entre las que se reparten la propiedad de modo que se protegen los intereses de los accionistas minoritarios. Su creación puede ser de dos tipos: familias con la propiedad de unas empresas preexistentes que se fusionan y familias reunidas para establecerse como copropietarias de una compañía multifamiliar.
- B) Multifamiliar con socio inversor: empresa compuesta por dos o más familias que admite como socio propietario a un inversor financiero de confianza para que le respalde en su crecimiento mediante un pacto a largo plazo con visión de continuidad
- C) Multifamiliar que cotiza en bolsa: empresa formada por dos o más familias que adoptan la decisión de cotizar en un mercado bursátil total o parcialmente pero con mecanismos que garantizan el control de las familias: acciones de dos tipos, sociedad en comandita o monto de capital flotante determinado.

Cuadro 17.1.
Síntesis

	Crecimiento	Información	Órganos de Gobierno	Líder natural	Propiedad	Dividendos	Visión	Fusión
Multifamiliar de varias familias	Escaso / limitado al crecimiento del beneficio y el acceso a deuda externa	Menos transparencia Secretismos Más protestas por la no información a tiempo	Consejo de administración familiar sin externos y/o consejo de control Poco profesionales y en algunos hay consejeros externos	Algunas familias critican la actuación de familiares porque no pertenecen a su familia directa, no toleran que el líder no sea un hermano por ejemplo. Se organiza su <i>task force</i> Liderazgos de equipos bicéfalos	Importancia del bolsín Pocas donaciones en vida Minorías para motivar retributivamente a largo plazo al ejecutivo Alguna valoración se ha hecho por el temor de que las separaciones y los divorcios descapitalicen la empresa de modo que se plasma en el protocolo familiar.	Fijan mínimos solidarios anuales con independencia de que hayan beneficios en las familias de tipo cerrado	Visión a largo plazo	Más fácil hacer la fusión si los artífices dejan de lado sus egos personales y en la negociación actúan con generosidad y compromiso con el proyecto común. Dificil de explicar a las otras generaciones y empresas Complejidad por la profusión de conflictos familiares
Multifamiliar con socio inversor	Potencia y con soporte para experimentar un gran crecimiento	Transparencia y claridad informativa Fin de la cultura del secretismo	Consejo de administración con externos	No siempre la familia ratifica el liderazgo del gestor familiar. Puede darse el caso de que el socio inversor no esté de acuerdo con el líder natural familiar y se tenga que cambiar.	Valoración antes del acceso del socio	Beneficios reales	No son sicav ni especulativos Visión a largo plazo de la inversión	Más fácil la entrada que la salida del socio Posiciona a los consejeros en los órganos de gobierno Facilita la firma de un protocolo familiar
Multifamiliar cotizada en bolsa	Apoyo al gran crecimiento	Transparencia y claridad informativa trimestral	Consejo de administración profesional con externos	Apoyo del mercado bursátil y de las familias	Valoración de la empresa de claridad meridiana	Beneficios reales y no hacer nunca eso de dar dividendos siempre como limosna familiar. La decisión de otorgar dividendos la reciben los analistas del mercado bien con más o menos apoyo en los medios de comunicación especializados	La visión a largo no la secundan los analistas	Plan caro afecta la cotización

La empresa Uniland a lo largo de su historia ha pasado por las dos épocas, en la primera la compañía se componía de una estructura que en el cuadro correspondería a la primera categoría: las familias solas. Posteriormente, vivió un segundo periodo en el que cotizó en bolsa, de modo que en el anterior resumen se refleja en la tercera estructura: la compañía con una parte accionarial cotizada. Si bien tras esa experiencia poco positiva por la escasa fluctuación y la pésima cotización decidió salirse del mercado bursátil. Tal medida coincidió en el tiempo con la estructuración del grupo empresarial, mediante la cual la pareja de consejeros delegados familiares cedieron sus cargos a una dirección profesional de un ejecutivo de fuera del conjunto de las familias.

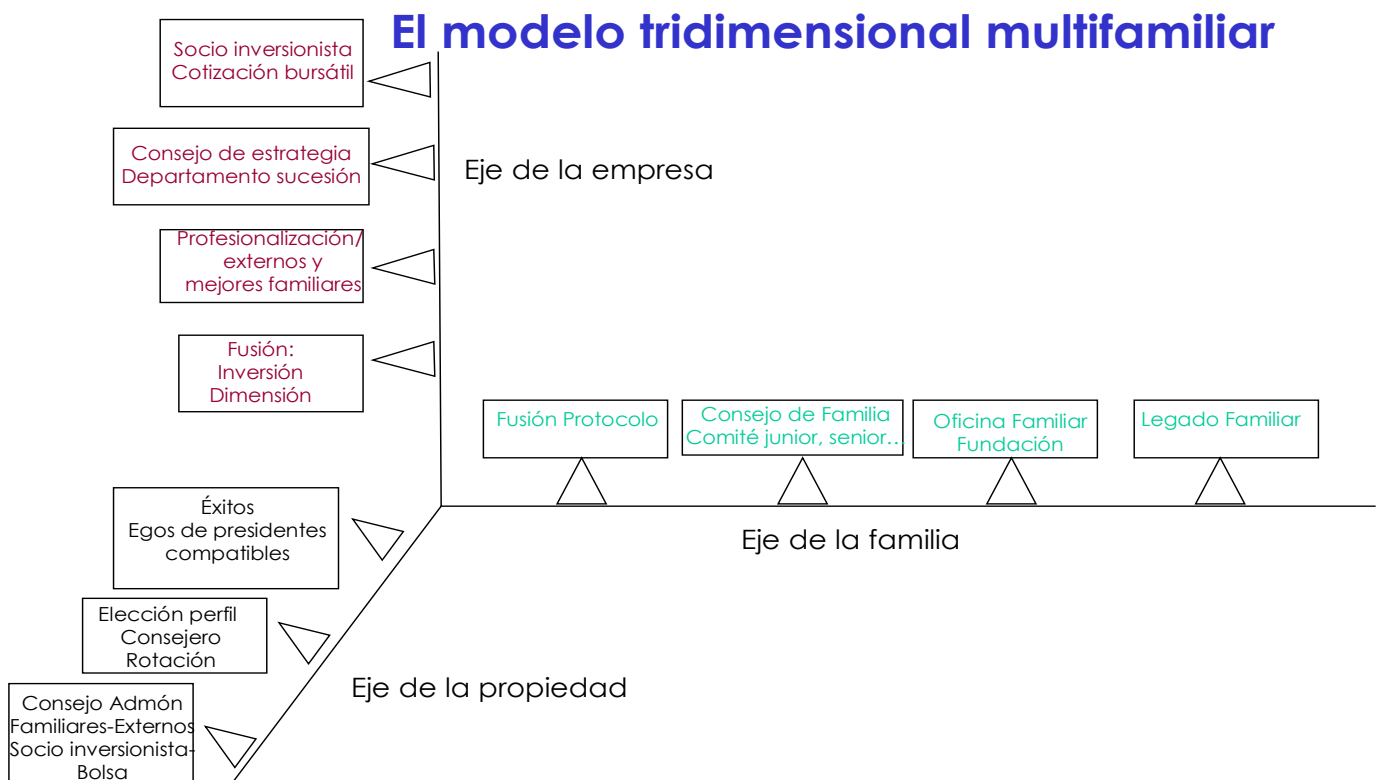
El modelo tridimensional de las empresas multifamiliares

Finalmente, se expone el modelo de los tres ejes tridimensionales, elaborado por la doctoranda, que mejor refleja la identidad de las empresas multifamiliares. El eje familiar del modelo de Gersick y otros demuestra ser el menos completo o el que precisa una revisión, por haber aumentado su complejidad, y por su limitación conceptual. El modelo propuesto incorpora elementos complejos del proceso de constitución de las empresas multifamiliares.

En las empresas multifamiliares en que ha participado un asesor en mayor o menor medida y siempre ha sido en relación con el protocolo y con el proceso de planificación. Esta relación ha sido de consulta sobre un tema y de exposición de las ideas que se demuestra que han funcionado en las empresas familiares exitosas, como ocurre en el caso de González Byass, Coloker, Caprabo y Catalana Occidente. En otros casos la actividad del asesor ha supuesto además tener un proceso de aplicación de las medidas propuestas sugeridas de los resultados de la consultoría. Por ejemplo, en Uniland y en el caso de la constructora y la química la consulta ha sido más dependiente del asesor.

En las reuniones que son de suma importancia, las familias no desean discutir en presencia de un asesor ni tampoco sentir que la presión que les exhorta el asesor por acabar el proceso sea una manera de entorpecer el resultado final, o su aplicabilidad.

Figura 17.1.



Fuente: Elaboración propia

La explicación del modelo tridimensional multifamiliar se desglosa en tres ejes:

Familia

El eje de la familia del modelo de los tres ejes tridimensionales es el menos completo o el que precisa una revisión, por haber aumentado su complejidad, y por limitación conceptual.

El primer estadio temporal es la consumación de la fusión, que empieza en la aceptación de la misma como beneficio fundamental para la empresa. Una familia, por si misma, no necesita fusionarse con otra familia en la que no hay relación de parentesco si no es debido a un proyecto empresarial común. Cada familia tiene sus propios valores y reunirlos constituye una mentalización que aparece tras meses de convivencia. Incluso, aunque esos valores sean idénticos, la prioridad y el grado de importancia pueden no coincidir. En esta etapa, se comienzan a adaptar los protocolos que existían antes de la fusión con los preceptos propios de la reunión familiar y, en el caso de que un grupo antes de la fusión no tuvieran garantizada la continuidad, se plantea la creación de protocolo para tratar con profundidad la cuestión de la sucesión.

En algunos casos, cuando las familias no los tenían antes de fusionarse, se hacen reuniones familiares para conocerse y forjar la armonía familiar que conllevan la redacción del protocolo destacando el aspecto de reglas de convivencia e ingreso empresarial.

En la segunda etapa temporal, la familia crece y necesita organizar sus equipos de trabajo. El criterio adoptado es la agrupación por edades, que garantiza la reunión de miembros de diferentes familias del grupo familiar. Esta opción contribuye más a la armonía familiar de la identidad multifamiliar. Se crean el consejo de familias, los comités de seniors, juniors, de next generation, los comités de valoración, de aspectos históricos, de la preparación de la junta, de mentores de candidatos...

La tercera situación es la plasmación de esa identidad multifamiliar en un proyecto conectado con la empresa pero que es de carácter más altruista o filantrópico, la fundación. En conexión con la figura y logros del fundador o fundadores, se impulsa la responsabilidad social corporativa del grupo multifamiliar en propuestas de mejora medioambiental, ayuda caritativa, protección de la fauna y flora, recuperación de las tradiciones, creación de un museo. Es ilustrativo como todos los sentimientos del grupo optan porque se canalicen en conjunto antes que con propuestas individuales. Les da tranquilidad y seguridad el saber que se gestionará mejor y que la ayuda será más efectiva.

Otra organización que se pone en marcha en el tercer estadio temporal de la familia es la oficina familiar para los familiares inviertan mejor el exceso de liquidez y el patrimonio personal. Las oficinas familiares se preocupan (por número de personas y volumen patrimonial tienen más fuerza) de lograr una rentabilidad a los ingresos de los familiares que lo forman. El acceso no es obligatorio. Parte de esos ingresos pueden ser los derivados de los dividendos. Estas oficinas tienen contactos con líneas de inversión a las que como individual no podría acceder.

En estas últimas propuestas, fundación y oficina familiar, se crean para involucrar a los jubilados y a los jóvenes. También, se incluye a empleados prejubilados con los que se ha tenido una buena sintonía.

El paso posterior es recuperar el legado familiar porque las generaciones jóvenes apenas han conocido el proceso de fusión o a sus artífices y se hace necesario explicarlo a todas las edades en su justa medida y alcance. Este aspecto es interesante recuperarlo por la dilución de la propiedad. Asimismo, la definición de legado es muy educativa para los familiares políticos, habida cuenta de que las relaciones matrimoniales son menos duraderas. En la elección de carreras profesiones, la juventud puede decantar su vocación si conoce la historia del legado tradicional multifamiliar.

Propiedad

Una de las cuestiones más técnicas de la fusión es la fijación del valor de la acción y el proceso del canje de las acciones de las anteriores empresas a la nueva multifamiliar. El criterio incide en la protección de las minorías. En este momento se considera la toma de decisiones pues puede ser conflictivo el reparto que no dé mayoría a la familia principal. En el primer paso es aconsejable domesticar los egos unas personas muy acostumbradas a mandar como son los presidentes.

La segunda cuestión es facilitar la salida de los familiares que no están de acuerdo con la multifamiliar. Relacionada con ésta, está la voluntad de marcar un criterio de quién de los familiares puede o se aconseja que sea propietario, edad mínima para recibir acciones en vida, capacidades mentales y actitudes demostradas. Estas cuestiones

se plasman en el protocolo. También figura dentro del perfil de propietario si las mujeres y los familiares políticos van a recibir la propiedad u otro tipo de compensación con otros bienes; si se va a dotar de 51 % al gestor familiar...

Igualmente, se marca la rotación de cargos de los que son consejeros del consejo de administración y del de familia, con sus comités. Los familiares que no están directamente en el consejo pueden ser asesores temporales de cuestiones puntuales. En el protocolo se recoge el tipo de trato profesional que se recibe de un familiar político. Por ejemplo, si es banquero, vendedor de ordenadores, agente de seguro... puede ser proveedor de la familia y de la empresa con un trato preferencial, que puede condicionar la objetividad en el futuro, cuando otros de la competencia ofrezcan mejores condiciones y no se desee cambiar por no ofender o perjudicar al familiar.

La tercera decisión es la ampliación del grupo de inversores a personas o socios no familiares con el nivel de apertura del mismo que ello comporta. Las alternativas son varias: seguir fusionándose con otra empresa competidora que tenga los mismos valores que la multifamiliar que está ya constituida; aceptar un socio financiero; y, si la dimensión y cultura lo permiten, acceder al mercado de valores. Todas estas opciones no son las únicas, pero todas afectan al control e identidad del grupo propietario.

Empresa

La complejidad inicial es diseñar el nuevo grupo fusionado, qué puestos se duplican y se necesita reorganizar y reasignar a los colaboradores, quiénes de los familiares se mantienen o salen de la gestión y qué perfil tienen los profesionales que se precisan en esta nueva estructura de nuevo cuño. El conjunto familiar que se reúne a la vez que crea la empresa, define el perfil de los requisitos de entrada en el negocio.

En el desarrollo de la fusión, es buena la confidencialidad de los escollos habidos en la negociación. De ello se traducirá el tenor de los cargos de los fundadores que la ejecutaron y cómo van a formar el equipo directivo.

Es el momento de anunciar la fusión, de explicar los motivos de la misma, de definir nombre y qué productos perduran, de instrumentar la parte del proceso más técnica con asesores externos expertos en fusiones y de ratificar la ubicación de la sede social.

A continuación, el negocio exige que se inicie un proceso largo de profesionalización que implicará una clara definición de funciones, el hacer atractivo el grupo a los mejores profesionales y una exigencia de que las estructuras creadas sean eficientes y funcionales.

El grupo se preocupa por la vocaciones de sus familiares, les ayuda a buscar trabajo, los recoloca si han tenido que dejar la empresa, les orienta ofreciendo prácticas de empleo y le proporciona un reclamo de cómo es la gestión en la empresa familiar.

Se acerca el momento de la sucesión y la renovación de capacidades profesionales se puede realizar con la ayuda de una planificación exhaustiva de un comité estratégico de apoyo que contenga a mentes pensantes válidas jubiladas del sector y con la

institución de un departamento funcional permanente dedicado a preparar la sucesión exclusivamente, alejado de la gestión diaria.

En ocasiones, no es tal comité o departamento porque recae la función en un externo o en un amigo empresario muy cercano a los fundadores que les presta ayuda desinteresada en un proceso tan complejo.

Por último, se tiene la asimilación en la gestión de los efectos de haber salido a bolsa porque los analistas bursátiles hacen críticas a la misma trimestralmente y tiene un peso en las fluctuaciones de la cotización y en la actitud de los inversionistas familiares o no. En el caso de integración de un socio inversionista se tiene que adaptar la estructura del consejo de administración por número, formalización y funcionamiento.

No obstante, hay empresas como Uniland que han decidido salirse del mercado de valores y, esto a niveles de los ejes de empresa y propiedad es como si hubiera pasado de la fase dos a la tres y de nuevo a la dos

La consultoría y el asesoramiento se dirigen al que paga, que es el fundador. También es quién lee libros y asiste a conferencias. Los modelos de empresa familiar que tienen como enfoque protagonista al fundador son más abundantes que los que protagonizan la generación joven. Debería ser al revés puesto que, al fin y al cabo, unos pronto serán parte del pasado y los otros son el futuro.

La complejidad de gestión de las empresas multifamiliares es un reto para todos y cada uno de los familiares cuya riqueza de caracteres, creencias y actitudes se ven involucradas en procesos de realización, de autoestima y de realización personal a través de unas empresas muy arraigadas con su comunidad que merece la pena que se les apoye más para garantizar su continuidad futura.

XVIII.- LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Las líneas de investigación que esta doctoranda se propone desarrollar, pueden centrarse en tres ámbitos principales:

18.1.- Profundización en las Empresas Multifamiliares

Sería aconsejable conocer cuál es el perfil de fortalezas y debilidades de las empresas que se agrupan. Es decir, conocer las características de una compañía que la hacen más susceptible de plantear la creación de una multifamiliar con otra empresa de su sector.

Otra sugerencia es el estudio de los sectores industriales donde se observan más multifamiliares y si se trata de sectores tradicionales o innovadores.

El estudio de las ecuaciones estructurales que conectan las variables internas y externas con los factores más influyentes en la aparición de una multifamiliar. Esta investigación relacionaría en qué fase del modelo tridimensional abundan más las empresas multifamiliares, si a nivel familia, se producen más en la fase de incorporación de la nueva generación, en la de la propiedad, cuando hay un propietario único, y en la de la gestión cuando estamos en la internacionalización y profesionalización por ejemplo se podrían ir definiendo hipótesis de trabajo.

Reacción financiera de los bancos a tales procesos: qué trato reciben las empresas multifamiliares, qué consecuencias tiene en el riesgo e incertidumbre del negocio en la concesión de préstamos.

Respuesta de los clientes por la concentración de productos: cómo afecta en el precio, en las economías de escala, en la publicidad (más relacionada con los aspectos de tradición y familia), en el servicio al cliente (de calidad según la historia de esas empresas familiares)

Actuación de los proveedores por ser un mercado más agrupado llegando a veces a ser oligopolístico, peligro de concentración vertical ascendente.

Forma jurídica de los grupos resultantes.

Estudio de los cambios de funciones de los órganos de gobierno antes y después de adoptar la multifamiliaridad.

La frecuencia con la que se renuevan los cambios ejecutivos se ve alterada por haberse constituido en multifamiliar o no.

El conocimiento del perfil del candidato a un cargo es también atractivo: si es familiar, si es propietario, su edad, sus actitudes y habilidades....

El validar si es cierto que los ejecutivos están en el puesto seis veces más en las empresas no familiares.

Grado de información a los familiares de la gestión, propiedad y de las familias: medios, frecuencia.

Comparación con las no familiares y con las familiares sencillas a nivel de gestión, resultados, desempeño...

Grado de satisfacción de los socios accionistas y socios minoritarios.

Los grados de satisfacción de los propietarios, de los no propietarios y de éstos con los que trabajan o no en la empresa multifamiliar. Es de esperar que el mayor accionista que esté en la gestión, para él el resultado sea más exitoso, que para los que no están en la gestión y a veces su opinión es más optimista de lo aconsejable.

18.2.- Propensión a la constitución de Empresas Multifamiliares

Investigar cuáles son los lugares donde se encuentran frecuentemente los empresarios y que propician su aproximación a la posibilidad de empezar a hablar de fusión de familias empresarias. Centros de veraneo comunes, cámaras de comercio, patronales, ferias, club deportivos, es decir, cuál es la ruta del capital social y relacional para pactar con el competidor. Qué grado de intervención tiene la siguiente generación en el proceso (centros de educación y formación idénticos) o las esposas.

Conocer si hay fenómenos de multifamiliares transnacionales que reúnen países europeos más que europeos y asiáticos.

18.3.- Análisis de las Nuevas Generaciones

En línea con la preparación de las nuevas generaciones, se podría estudiar el aspecto psicológico de la educación en el seno de una familia empresaria con el propósito de conocer si la evolución académica de los niños y jóvenes se va impulsada hacia el logro de éxitos por el hecho de tener en la familia un negocio que puede ser una fuente de trabajo en prácticas, o el futuro lugar para hacer carrera de asesor, consultor o ejecutivo.

Las empresas multifamiliares por el hecho de ser varias familias conducen a establecer unas comparaciones entre la valía de sus miembros con lo cual con niños protagonistas de tal evaluación pueden sentirse en una competitiva carrera de obstáculos no sólo se comparan con sus hermanos, primos sino también con los de las otras familias. Se ha escuchado en las entrevistas que los niños de edades parecidas han sido inscritos en los mismos centros de educación por el consejo de los padres.

Una parte de dicho estudio se focalizaría en la selección de las carreras universitarias y master que realizan, o bien en cuáles de los departamentos de una empresa hacen las prácticas, en qué países se empieza el proceso de internacionalización y si es en ellos dónde van las generaciones jóvenes con sus primeros contratos en la compañía....Se podría estudiar cuál es el tipo de empresas familiar o no, del sector no en que empiezan a trabajar la nueva generación.

También se podría estudiar si son familias donde las iniciativas empresariales son más frecuentes, qué tipo de ayuda o soporte económico y emocional reciben de los grupos familiares.

Se podría estudiar qué es lo que motiva más a un joven en su vínculo con la empresa: visitas a empresa, asistir a reuniones, preparar la parte lúdica de la juntas, leer dossieres de prensa, escuchar historias de la empresa de viva voz del abuelo...

Las nuevas generaciones están más o menos involucradas por el hecho de haberse creado una multifamiliar y en qué medida pueden sentir menos el legado si ahora son más miembros participantes y son dos legados reunidos.

La imagen actualizada de las multifamiliares comparada con las no multifamiliares y con las que han fusionado dos empresas sean o no familiares. Las limitaciones son metodológicas, financieras, temporales entorno geográfico.

XIX.- SISTEMATIZACIÓN BIBLIOGRÁFICA

19.1.- Sistematización

En las publicaciones revisadas, se observa una proliferación de libros cuya aportación novedosa es limitada. En las temáticas se observan modas que evolucionan desde el enfoque centrado en las características de empresas familiares versus no familiares, sucesión, financiación, fiscalidad, mujeres en la empresa familiar, protocolo, globalización, fundaciones, internacionalización, a la responsabilidad social corporativa. Cada cierto tiempo, cambia el tema de interés.

La empresa familiar empieza a interesar a los investigadores desde 1975 tal como expone Handler (1989) por eso es relativamente nueva.

Se ha considerado interesante elaborar un cuadro en donde puede verse una clasificación siguiendo los criterios de Wortman en la que se distinguen, en la medida de lo posible, aquellas investigaciones de tipo teórico, de aquellas de tipo práctico que puedan considerarse más relevantes habidas hasta la actualidad.

Cuadro 19.1

Sistematización bibliográfica		
INVESTIGACIÓN		
CAMPO	APORTACION TEORICA	APORTACIÓN EMPÍRICA
A. Componentes teóricos		
A.1.Fundamento empresa familiar		
A.1.1.Explicativos	Churchill y Hatten,1987; Hollander y Elman,1988; Dreux,1990; Kepner,1991; Whiteside y Brown,1991; Walsh, 1993AB; Dyer y Borrego Rodríguez, 1994; Handler,1994; Poza, 1995y 98; Sulloway,1996; Koenig,2000, Gallo Amat, 2003;	Whatmore y otros,1987
A.1.2.Administrativos		
A.1.2.1.Teoría de la organización	Kenyon Ward, 2005	
A.1.2.2.Comportamiento organizacional	Dyer,1994, Kets de Vries,1994; Carlson, 1992, Ward, 2004	
A.1.2.3.Aspectos sociales de la dirección	Kets de Vries,1995; Baker y Wiseman,1998	
A.1.3. Teoría de sistemas	Lansberg, 1967	
A.1.4. Ciencias Políticas		
A.1.5. Economía	Oltra,1999	Gallo y Estapé 1996; Pistrui y otros,1997
A.1.5.1. Organización industrial	Bornheim, 2000;	Salazar, 2001
A.1.6.Ciencias del	Levinson,1978, O'Malley,	

comportamiento	1994;	
A.1.6.1. Psicología	Toman,1969: Boszormeny Nagy, 1973; Kegan, 1982; Weir y McWhinney, 1984 , Wynne, 1986; Hwang,1990; Minuchin, 1994; Dyer,1994; Matthews y otros,1994; Becvard, 1996; Davis y Herrera,1998; Bowen,1998, Rodas	McGoldrick y Carter, 1989 y 1998; Pérez y otros, 2003
A.1.6.2. Sociología	Pickard, 1999.	Barkhatova y otros,2001
A.1.6.3. Derecho	Bradley,1985; Quinn,1988; Karjala, 1989; Shishido,1990; Krasnow y Wolkoff,1998; Markides, 2000; Everet y otros,2001, Cuesta, 2001	Biosca, 2000
A.2. Teorías sobre empresa familiar	Davis y Stern,1980;Whatmore y otros,1987,Handler,1989; Stafford y otros,1999	Riordan y Riordan,1993; Danes y otros,2002
A.3. Definición de empresa familiar	Litz,1995; Heck y Scannell,1999; Chua y otros,1999; Astrachan y otros,2002	Chua y otros,1999
A.4. Tipos de empresa familiar	Gallo,1993, Daily y Thompson,1994; Ward y Dolan,1998; Koening,2000	Corbetta y otros,2002; Gómez,2002
A.5. Metodología de investigación	Handler,1989; Brockhaus,1994; Litz,1995; Sharma y otros,1997; Winter y otros,1998; Dyer y Sánchez,1998	
A.6. Métodos pedagógicos	Carsrud,1994;Frishkoff,1998; Jaffe,1998	Kaplan y otros,2000
B. Elementos históricos	Church, 1996	Minztberg y Watters,1990
C. Elementos del entorno		
C.1. Análisis del entorno interno	Gimeno, A, 2005	
C.2. Análisis del entorno externo	Impuestos: Albi,1994; Roca,2000;	
D. Contextos organizacionales		
D.1. Empresa	IEF: Bertojo,1999	Weidenbaum,1996; Donckels y Lambrecht,1999
D.2. Gobierno	Wagner,1996; Apolinsky,1996	Foster y Fleenor,1996; Davis y otros, 1996

D.3. Multicultural	Universidad: Frishkoff, 1998	
D.4. Economía – Derecho	Shanker y Astrachan,1996	Dunn, 1996; Flören,1998; Klein,2000; Murphy y Murphy,2001
E. Elementos del contenido		
E.1. Filosófico		
E.1.1. Ética en la empresa familiar	Cadbury C. 1992; Vinton,1998	Adams y otros,1996; Gallo,1998
E.1.2. Valores en la empresa familiar	Mariussen y Wheelock,1997; Stavrou,1998, Martínez,2001; Kenyon, 2002; Inglehart, 2004.	LaChapelle y Barnes,1998; Sorenson,1999; Steier, 2001 ^a ; García y López,2001
E.1.3. Responsabilidad social	Comisión Europea, 2004.	Post,1993
E.2. Estratégico		
E.2.1. Elementos de la estrategia	Kets de Vries, 2002	Doredo, 2002
E.2.1.1. Misión y filosofía		Tagiuri y Davis,1992
E.2.1.2. Estrategias genéricas	Le Van,1999.	Lloyd, 1994.
E.2.1.3. Grupos estratégicos		Manikutty,2000
E.2.1.4. Estrategias de mercado	File y otros,1994	
E.2.1.5. Estrategias del ciclo de vida	Peiser y Wooten,1983, Richardson, 1990.	Ward,1988; McConaughy y Philips,1999; Yeung,2000
E.2.1.6. Estrategias de innovación		Litz y Kleysen,2001
E.2.1.7. Tecnología	Papera, 1996.	Figueras I.SA, 2000
E.2.1.8. Riesgo e incertidumbre	Mayo, 1988;	
E.2.2. Diseño estratégico		Daily y Thompson,1994
E.2.2.1. Estrategias horizontales	Garrido et al, 1993	
E.2.2.2. Estrategias verticales	Garrido et al. 1993	
E.2.2.3. Alianzas estratégicas	Pant y Rajadhyaksha,1996; Mañez, 2000.	
E.2.2.4. Estrategias internacionales	Vago,1995, Sánchez y Martínez, 2002	Gallo y García,1996; Okoroafo,1999; Davis y Harveston,2000; Tan y Fock,2001; Tsang,2001
E.2.2.5. Fusiones y adquisiciones	Hollander,1989; Klaris,1990	Kenyon-Rouvinez,2001; Estapé, M
E.2.2.6. Diversificación		Giró, 2000;

E.2.2.7. Estrategias de riesgo		
E.2.3. Evaluación de la estrategia	Pratt y otros, 1996.	
E.2.3.1. Medidas del desempeño		
E.2.3.1.1. Del mercado		Gallina Blanca, 1997
E.2.3.1.2. De productividad	Stier,1993; Wall,1998	
E.2.3.1.3. De rentabilidad	Ellington y otros,1996	Rue e Ibrahim,1996; Casado y otros,1997; McConaughy,2000
E.2.3.2. Medida del logro de objetivos	Oltra,1999.	Danes y otros,1999
E.3. Proceso estratégico	Habberson y Williams,1999	
E.3.1. Análisis estratégico	Miller,2000	Robin,1991; Gudmundson y otros,1999
E.3.2. Formulación de la estrategia	Carlock y Ward,2001	
E.3.3. Aplicación de la estrategia	Harris y otros,1994	Holland y Bolton,1984; Laband,1984; Lease y otros,1984; Goffee y Scase,1985, Francis,1991
E.3.3.1. Sistema de apoyo decisional	Beckhard y Dyer,1983.a	Lewis y Lewis, 1997.
E.3.4. Control estratégico		Moore y Mula,2000
E.3.5. Evaluación estratégica	Merino y Salas, 1993	
E.4. Estructural		
E.4.1. Gobierno corporativo	Cadbury, 1992; Olivencia,1998	Ward y Handy,1988; Schwartz y Barnes,1991; Alvarez,1997, Ballvé,1997
E.4.1.1. Interesados externos	Danco Jonovich, 1981; Robinson, 1982; Rodrick, 1996; Kleber y otros, 1997, Eckrich, 2004;	Poza y otros,1997
E.4.1.2. Equipo directivo	Barach,1984,	Corbetta y Tomaselli,1996; Ginebra, 1997; Alemany,1998; Veliyath y Ramaswamy,2000
E.4.1.3. Propietario-director ejecutivo	Grabinsky, 2001; Boles,1996; Kaye,1996	Montemerlo,2000
E.4.2. Diseño		
E.4.2.1. Sucesión	Davis,1968; Barry,1975; Barnes y Herson,1976; Beckhard y Dyer,1983.b; Pitman, 1987; Handler y Dram,1988; Lansberg,1988; Pettker y	McGivern,1978 y 1989; Ambrose,1983; Birley,1986, Hutson,1987; Barach y otros,1988, Keating y Munro,1989; Malone, 1989; Sonnenfeld

	Cross,1989; Friedman,1991 y 1994; Aragonés Signés, 1992; Lea,1993; Kurako y otros,1994; Handler,1994; Harvey y Evans,1994.a y 1995.a; Fiegener y otros,1994; Rogers y otros,1996; Jonovy, 1997; Miller,1998; Kaslow,1998; Amat,1998; Matthews y otros,1999; Winn, 2000; Fishkind y Kautz, 2001; Hutcheson, 2002; Luhn, 1996; Moores y Barret, 2003; Comisión Europea, 2003; Guijoan y Llauradó, 2003; Schuman, 2004; Nogales Lozano, 2004;	y Spence,1989; Berenbeim, 1990; Pine y Houston, 1990; Handler,1990; Chau,1991; Golderg y Wooldridge,1993; Seymour,1993; Blanco, 1993; Lansberg y Astrachan,1994; Mandelbaum,1994; Keating y Little,1997, Jonovy, 1997; Fritz, 1997; Chrisman y otros,1998; Cabrera Suárez, K, 1998; Dunn,1999; Sherman, 1999; Sharma y Srinivas,2000, Sheperd,2000, Perricone y otros,2001; Steier,2001.b Amat (coord),2004;
E.4.2.2. Profesionalización	Goodman,1998; Boyd y otros,1999	Astrachan y Kolenko,1994; Boyd y otros,1999; Johannisson y Huse,2000
E.4.2.3. Desarrollo familia empresa	Harvey y Evans,1994.b; Partow,1995; Gersick y otros,1999 Beck-Gernsheim, 2000	Eckrich y Loughhead,1996, Westhead y otros, 2001; King y otros,2001
E.4.2.4. Conflicto familiar	Levinson,1971; Kaye, 1991; Notarius y Markman, 1993; Haynes y Usdin,1997; Aronoff,1997; Friedman, 1998; Astrachan y McMillan, 2003; Fleming, 2000. McClendon, 2004.	Dumas,1992, Filbeck y Smith,1997; Leon-Guerrero y otros, 1998, Miller y otros,1999; Davis y Harveston,1999; Littunen y Hirsky,2000, Buchholz,2000: Karofsky y otros, 2001, Romano,2001, Levitt, 2001.
E.5. Comportamental		
E.5.1. Toma de decisiones	Gilligan, 1982; Kerr y Bowen,1988, Hubler, 1998;	Davis,1983; St. James,1999; Hall y otros,2001; Doud Hausner, 2004;
E.5.1.1. Liderazgo y cultura familiar	Gallo,1993 y 1995, Solomon, 1998; Rothwell, 2000;	Jithoo,1985; Dyer,1986; Haynes y otros,1999; Sorenson,2000
E.5.1.2. El papel de la mujer	Danco, Katy 1981; Salganicoff,1990; Hollander y Bukowitz,1990; Frishkoff, 1993; Mulholland, 2003; Gundry y Welsch,1994; Galiano y Vinturela,1995;	Ponthieu y Caudill,1993, Cole,1997, Harverston y otros,1997; Nelton,1998; Dumas, 1998; Rowe y Hong,2000, Cadieux y otros,2002; Cantando y Zuckerman, 2003; Alberdi,

	Levinson,1996; Grabinsky, 2001; Mercadé, 1998; Chinchilla, García y Mercadé, 1999;	Escario y Matas, 2000; Moeno Blanco y Pérez Alonso, 2003; Gustafson, 2003; Gerb-Gunderson, 1998;
E.6. Financiero	Ayres, 1990; Dreux,1990; Harvey y Evans,1995.b;	Kleinsorge,1994; Goudis, 1994; Gallo y Vilaseca,1996 y 1998; Fuentes, 1998; McConaughy y otros,1996; Coleman y Carsky,1999; Haynes y otros,1999; McConaughy y Phillips,1999; Filbeck y Lee,2000; Mahéroult,2000; Romano y otros,2000; Upton y Petty,2000; Potts y otros,2001; Poutziouris,2001; Potts,2001
F. Futuro de la empresa	Gelinier, 1996	Cuneo, 1999

Fuente: Wortman,1994 y elaboración propia²⁴²

19.2.- Bibliografía

- ADAMS, J.; TASHCHIAN, A y SHORE, T.: "Ethics in Family and Non-Family Owned Firms: An Exploratory Study". *Family Business Review*, 9, 1996; págs. 157-170.
- AGUILAR, E.: *Beneficios fiscales de la empresa familiar: Patrocinio y sucesiones*. Servicios de Estudios de La Caixa, 1998.
- ALBERDI, Inés; ESCARIO, Pilar y MATAS Natalia: *Las mujeres jóvenes en España*. Ed.. Fundación "La Caixa" Colección de Estudios Sociales, número 4. Barcelona 2000
- ALBI, E.: *Fiscalidad y empresa familiar*. Instituto de la Empresa Familiar. Barcelona, 1994.
- ALCORN, P.: *Success and Survival in the Family-Owned Firm*. McGraw-Hill. Barcelona, 1982.
- ALEMANY ZARAGOZA, Eduardo: "Problemas específicos de los contratos de alta dirección en la empresa familiar". *Alta Dirección*, vol. 33, nº 202, 1998. pp. 41-48.
- ÁLVAREZ DIEZ, D.: "La gestión y el consejo de administración en la empresa familiar: acotaciones a una experiencia". *Círculo de Empresarios*. Boletín nº 62. 1997, p. 25-52. 1997.
- AMAT, J. M.: *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Gestión 2000, Barcelona.1998.
- AMAT, J.M. (coord.): *La Sucesión en la Empresa Familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas*. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Deusto PriceWaterHouseCoopers, 2004.
- AMBROSE, D.: "Transfer of the Family-Owned Business". *Journal of Small Business Management*, 21. 1983; págs. 49-56.

²⁴² Este cuadro incluye las investigaciones propuestas por la tesis de Manuel Carlos Vallejo Marcos de la Universidad de Jaén y las que he considerado interesantes añadir en los años comprendidos entre 1994 a 2003

APOLINSKY, H.: "The Impact on Small Business and Family Business of Changing the Estate Tax". *Family Business Review*, 9, 1996, págs. 227-232.

ARAGONES SIGNES, J.: "La sucesión en las empresas familiares". *Alta Dirección*, 162, Madrid. 1992. p. 128.

ARONOFF, C.E.; ASTRACHAN, J.H.; MENDOZA, D.W. y WARD, J. L.: *Making sibling teams work: the next generation*. Family business leadership series, nº 10. Business Owner Resources. Georgia, 1997. Traducido *La prueba suprema de grandeza en la Empresa Familiar: la elección del nuevo líder*. McGraw-Hill, México 2000.

ARONOFF, Craig E. y WARD, John. L.: *How to Choose and Use Advisors: Getting the Best Professional Family Business Advice*, Family Business Leadership Series, nº 6, Business Owner Resources, Marietta, Georgia, EEUU. 1994. Traducido *Cómo escoger y trabajar con consultores en la Empresa Familiar*. McGraw-Hill, México, 2000.

ARONOFF, Craig, y WARD, John L.: "Family-Owned Business: A Thing of the Past or a Model of Future?". *Family Business Review* 8, 1995, págs. 121-130.

ARONOFF Craig E.: *Letting go: Preparing yourself to relinquish control of the family business*. Editorial: Family Enterprise Publishers Colección: Family Business Leadership Series, número 17. Georgia. EE.UU. 2003

ARONOFF, y WARD, John: *Family Business Sourcebook*. Detroit Omnigraphics, 1990.

ARONOFF, Craig E. WARD John L.: *Family meetings: How to build a stronger family and a stronger business*. Editorial: Business Owner Resources Colección: Family Business Leadership Series, número 2. Georgia. EE.UU. 2002.

ARONOFF, Craig E.; McCLURE, Stephen L. John L. WARD: *Family business succession: The final test of greatness*. Editorial: Business Owner Resources Colección: Family Business Leadership Series, número 1. Georgia. EE.UU. 2003.

ARONOFF, Craig E John L. WARD: *More than family: Non-family executives in the family business* Editorial: Business Owner Resources Colección: Family Business Leadership Series, número 13 Georgia. EE.UU. 2000.

ASTRACHAN, J.; KLEIN, S. y SMYRNIS, K.: "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem". *Family Business Review*, 15, págs. 45-58. 2002

ASTRACHAN, J.H y KOLENKO, T. A.: "A neglected factor explaining family business success: Human resources practices". *Family Business Review*, 7; 1994. pág. 254.

ASTRACHAN, Joseph H McMILLAN Kristi S. *Conflict and communication in the family business*. Ed. Family Enterprise Publishers Colección: Family Business Leadership Series, número 16. Georgia. EE.UU. 2003

ASTRACHAN, J.H., POUTZIOURIS, P.: *Family Business Casebook Annual 2004*. Cox Family Enterprise Center. Coles College of Business. Kennesaw State University Publisher, Georgia USA. 2004.

AYRES, G. R., "Rough family justice: equity in family business succession planning". *Family Business Review*, (III) nº1, p. 3-22. 1990.

BALLVE LANDERO, P.: "Consejos de administración en la empresa familiar" *Círculo de Empresarios*, boletín nº 62, págs.133-151. 1997.

BARACH, J.; GANTISKY, J.; CARSON, J. y DOOCHIN, B.: "Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business". *Journal of Small Business Management*, 26. 1988, págs. 49-56.

BARACH, J.: "Is There a Cure for the Paralyzed Family Board?". *Sloan Management Review*, 26, 1984, págs. 3-12.

BARKHATOVA, N.; McMYLOR, P. y MELLOR, R.: "Family Business in Russia: the Path to Middle Class?". *British Journal of Sociology*, 52, 2001, págs. 249-270.

- BARNES, L. y HERSON, S.: "Transferring Power in the Family Business". *Harvard Business Review*, 53, 1976; págs. 105-114.
- BARRY, B.: "The development of organization structure in the family firm". *Family Business Review* II, otoño de 1989. p. 257. Publicado en *Journal of General Management*, otoño, 1975; págs. 42-60.
- BECK-GERNSHEIM Elisabeth: *La reinención de la familia. En busca de nuevas formas de convivencia*. Ed. Paidós Ibérica Colección: Contextos, 84. Barcelona, 2003 traducción del original: 2000 Título original: *Was kommt nach der familie?*
- BECKHARD, R. y DYER, W.G. Jr.: "Managing continuity in the Family-Owned business". *Organizational Dynamics* 12, 1983, págs.5-12
- BECKHARD, R. y DYER, W.: "Managing Change in the Family Firm: Issues and Strategies". *Sloan Management Review*, 24, 1983. A págs, 59-65
- BECVAR, D. y R.: *Family Therapy: A Systemic Integration*. Allyn and Bacon. Boston. 1996.
- BERENBEIM, R.: "How Family Business Manage the Transition from Owner to Professional Management" *Family Business Review*, 3, 1990; págs. 69-110.
- BERTOJO, M.: "El Instituto de Empresa Familiar o el valor de la corporación". *Capital humano*, vol. 12, nº 123, 1999 pág. 32.
- BIOSCA, Domènec.: *Empresa y Familia: Problemas y Soluciones*. Barcelona. Detur Publicaciones. Junio 2000.
- BIRLEY, S.: "Succession in the Family Firm". *Journal of Small Business Management*, 24. 1986, págs. 36-43.
- BIRLEY, S.: *The Family and the Business*. Grant Thornton. Londres, 1997.
- BLASCO, P.: "Siete de cada 10 Empresas son Familiares, pero solo el 15 % es capaz de sobrevivir a su fundador". *El Mundo*, 13 de Julio de 1998. Madrid.
- BOLES, J.: "Influences of Work-Family Conflict on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Quitting Intentions Among Business Owners: The Case of Family-Operated Business". *Family Business Review*, 9, 1996; págs. 61-74.
- BORK, David: "Drug Abuse in the Family Business". *Nation's Business* Diciembre 1986.
- BORK, D.: "If Family Members Ask for a Job". *Nation's Business*. Diciembre 1986.
- BORK, D.: *Family Business, risky business. How to Make it Work*. Amacon, Nueva York, 1986.
- BORK, David; JAFFE, Dennis T.; LANE, Sam H.; DASHEW, Leslie y HEISLER, Quentin G.: *Working with Family Business: A Guide for Professionals*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. Traducción: *Cómo trabajar con la empresa familiar*. Granica. Barcelona. 1997.
- BORNHEIM Stefan P.: *The organizational form of Family Business*. Editorial: Kluwer Academic Publishers Boston. EE.UU. 2000
- BORREGO RODRIGUEZ, A.: "La pequeña y mediana empresa, la empresa familiar. Un análisis". *Actualidad Financiera*, 42: 1994. p. 986.
- BOSZORMENY NAGY, Ivan M. SPARK Geraldine: *Lealtades invisibles*. Ed. Amorrortu Editores. Buenos Aires. Argentina, 2001. Traducido del original: *Invisible loyalties: reciprocity in intergenerational family therapy*, 1973
- BOWEN, Murray.: *Family therapy in clinical practice*. Jason Aronson. New York 1978. Citado en el libro de Salvador Minuchin
- BOWEN, M: *De la familia al individuo: la diferenciación del sí mismo en el sistema familiar*. Paidós Terapia Familiar. Barcelona. 2º ed. 1998.

- BOYD, J.; UPTON, N. y WIRCENSKI, M.: "Mentoring in Family Firms: A Reflective Analysis of Senior Executives' Perceptions". *Family Business Review*, 12, 1999; págs. 299-310.
- BRADLEY, E.: "An Analysis of the Model Close Corporation Act and a Proposed Legislative Strategy". *Journal of Corporation Law*, 10. 1985; págs. 817-847.
- BROCKHAUS, R.: "Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critiques and Lessons". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19, 1994; págs. 25-39.
- BROWN, F. H.: *Reweaving the family tapestry: A multigenerational approach to families*. Norton, New York, 1991.
- BUCHHOLZ, Barbara, B.; CRANE, Margaret; NAGER, Ross W. y ORTEGA, Antonio: *Respuestas a la Empresa Familiar*, Deusto, 2000. cap. 3, 104-125.
- CABRERA SUAREZ, K.: *Factores Determinantes del Éxito y Fracaso del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar*. Tesis doctoral. Universidad de La Laguna. Las Palmas de Gran Canaria, 1998.
- CADBURY COMMITTEE ON THE FINANCIAL ASPECTS OF BEST GOVERNANCE: *The Financial Aspects of Corporate Governance: The Code of Best Practices*, Londres, 1992.
- CADIEUX, L.; LORRAIN, J. y HUGRON, P.: "Succession in Women-Owned Family Business: A Case Study". *Family Business Review*, 15, 2002, págs. 17-30.
- CANTANDO, Mary y ZUCKERMAN Laurie: *Nine lives: stories of women business owners landing on their feet*. Editorial: Cantando & associates. Raleigh. EE.UU. 2003
- CARLOCK, Randel S y WARD, John L: *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Palgrave, 2001. Traducción *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria* en la Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Deusto PriceWaterHouseCoopers, 2003.
- CARLSON, David K: *Understanding Buy-Sell Agreements*. The Family Business Advisor 1992
- CARSrud, A.: "Mending of a Resurrected Psychologist or Lessons Learned in Creating a Family Business Program". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19, 1994; págs. 39-49.
- CASADO, Fernando; MERINO, F; SALAS, Vicente y SOLÉ, Jordi.: "Eficiencia de las empresas familiares en España". *Barcelona Management Review*, 4, 1997, págs. 22-34
- COHN, Mike: *Passing the Torch: Succession, Retirement and State Planning in Family Owned Businesses*. Nueva York: McGraw-Hill, 1992.
- COLE, P.: "Women in Family Business". *Family Business Review*, 10, 1997; págs. 353-372.
- COLEMAN, S. y CARSKY, M.: "Sources of Capital for Small Family-Owned Business: Evidence from the National Survey of Small Business Finances". *Family Business Review*, 12, 1999; págs. 73-86
- COLLIER, P. and HOROWTIZ, D.: *The Fords: An American Epic*. Nueva York: Summit, 1987.
- COMISIÓN EUROPEA: *Cómo hacer más fácil la transmisión de empresas* Editorial: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo. 2003.
- COMISIÓN EUROPEA: *Responsabilidad empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa*. Editorial: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas Luxemburgo, 2004.
- CORBETTA, G.: "Patterns of development of family business in Italy". *Family Business Review*, 8. 1995. p.256.
- CORBETTA G. y TOMASELLI, S.: "Boards of Directors in Italian Family Business". *Family Business Review*, 9, 1996; págs. 403-423.

CORBETTA, Guido: *Le imprese Familiari*. Edizioni Giuridiche Economiche Aziendali. 1998.

CORBETTA, G.; MARCHISIO, G. y SALVATO, C.: "Building Entrepreneurial Commitment in Multi-Generational Family Firms". Proceedings of the 13th Annual World Conference of the Family Business Network, Helsinki, 2002; págs. 279-304.

CUESTA LÓPEZ, José Valeriano: *Mecanismos Jurídicos para la Defensa de la Empresa Familiar. Restricciones a la Libre Transmisibilidad de Acciones en la Sociedad Anónima*. Familiar de Chocolates Valor. Organismo Público Valenciano de Investigación, 2001

CUNEO, Guianfilippo: *Lettere al futuro*. Baldini & Castoldi, S.r.l. 1999

CHAU, T.: "Approaches to Succession in East Asian Business Organizations". *Family Business Review*, 4, 1991; págs. 161-179

CHRISMAN, J.; CHUA, J y SHARMA, P.: "Important Attributes of Successors in Family Businesses, An Exploratory Study". *Family Business Review*, 11, 1998; págs. 19-34.

CHUA, J.; CHRISMAN, J. y SHARMA, P.: "Defining the Family Business by Behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 1999; págs. 19-39.

CHINCHILLA ALBIOL, M^a Nuria; GARCÍA, Pilar y MERCADÉ Anna: *Emprendiendo en femenino*. Editorial: Gestión 2000.Barcelona.1999.

CHURCH, R.: *The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history*. Family Business Sourcebook II, Busines Owner Resources, Marietta, Georgia, 1996. p. 559.

CHURCHILL, N. y HATTEN, K.: "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business". *American Journal of Small Business*, 12, 1987; págs. 53-66.

DAILY, C. y THOMPSON, S.: "Ownership Structure, Strategic Posture and Firm Growth: An Empirical Examination". *Family Business Review*, 7, 1994, págs. 237-250.

DANCO, Katy: *From the Other Side of the Bed*, University Press, Cheveland, Ohio, 1981

DANCO, León A.: *Beyond Survival*. University Press, Cleveland, Ohio, 1975

DANCO, L. A.: *Inside the Family Business*, University Press, Cleveland, Ohio, 1980.

DANCO, L. A.: JONOVIC, Donald J.: *Outside Directors in the Family Owned Business*. University Press. Cleveland. Ohio. 1981.

DANCO, L. A.: JONOVIC, Donald J.: *Someday it'll all be...who's?* The Center for Family Business, 1990.

DANES, S.; ZUIKER, V.; KEAN, R. y ARBUTHNOT, J.: "Predictors for Family Business Tensions and Goal Achievement". *Family Business Review*, 12 ,1999, págs. 241-252.

DANES, S.; RUETER, M.; KWON, H. y DOHERTY, W.: "Family FIRO Model: An Application to Family Business". *Family Business Review*, 15, 2002, págs. 31-44.

DAVIDOW, T y NARVA, R.: "How multi-directional family firms transfer management control succesfully" [en red] <http://www.genusresources.com>

DAVIS, J.: *The influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies*, Tesis no publicada. Harvard Business School, 1982.

DAVIS, J. y HERRERA, R.: "The Social Psychology of Family Shareholder Dynamics". *Family Business Review*, 11, 1998; págs. 253-260.

DAVIS, J.; SWARTZ, J.; BLAKELY, E.; CHANG, C.; EYZAGUIRRE, J.; MATTSON, R. y PETTKER, J.: "A Comparison of Four Countries' Estate Laws and Their Influence on Family Companies". *Family Business Review*, 9, 1996, págs. 285-294.

- DAVIS, P. y HARVESTON, P.: "In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm". *Family Business Review*, 12, 1999; págs. 311-324.
- DAVIS, P. y HARVESTON, P.: "Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-Leader Family Business". *Family Business Review*, 13, 2000; págs. 107-120.
- DAVIS, P. y STERN, D.: "Adaptation, Survival and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective". *Human Relations*, IV n° 4. 1982, págs. 207-224.
- DAVIS, J. y TAGIURI, R.: "The influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies", *Family Business Review II (I)*: 1982. 47-74.
- DAVIS, P.A.: "Realizing the potential of the family business". *Organizational Dynamics* 12, 1983, p.47.
- DAVIS, P.A.: "Entrepreneurial Succession". *Administrative Science Quarterly*, 13,1968; págs. 402-416.
- DICKINSON, T.: "Problems of the generational gap". *Financial Times*, Martes 30 de marzo de 1993.
- DONCKELS, R. y FRÖHLICH, E.: "Are family business really different? European experiences from STRATOS". *Family Business Review*, verano de 1991, p. 149-160.
- DONCKELS, R. y LAMBRECHT, J.: "Are Family Business Really Different? What We Know from Western European Business Research that Could Be Applied to the Re-emergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe". *Family Business Review*, 12, pág 171-191. 1999.
- DONNELLY, R.G.: "The family business". *Harvard Business Review*, 42, 1964, págs. 94-105.
- DOREDO, S.: *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. El Ateneo. Buenos Aires, 2002.
- DOUD, Ernest, Jr, y HAUSNER, Lee: *Hats Off to You 2. Balancing Roles and Creating Success in Family Business*. DoudHausnerVistar, USA, 2004.
- DREUX, D.: "Financing Family Business: Alternatives to Selling out or Going Public". *Family Business Review*, 3, 1990; págs. 225-243.
- DUMAS, Colette A.: "Preparing the New CEO: Managing Father-Daughter Succession Process in Family Business". *Family Business Review*, 3 (II) 1990.
- DUMAS, C.: "Integrating the Daughter into the Family Business Management". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16,1992, págs. 41-56
- DUMAS, C.: "Womens' Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm". *Family Business Review*, 11, 1998; págs. 219-228.
- DUNN, B.: "UK family enterprises: A special sector?". *Family Business Review*, IX, n° 2. 1996, p. 138-156. Barbara Murray
- DUNN, B. "The Family Factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-Owning Families During Transition". *Family Business Review*, 12, 1999; págs. 41-60.
- DYER, W. G. Jr.: *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Traditions*, Jossey-Bass, San Francisco.CA 1986. Xiv.
- DYER, W.: "Potential Contributions of Organizational Behaviour to the Study of Family-Owned Businesses". *Family Business Review*, 7, 1994; págs. 109-132.
- DYER, W. y HANDLER, W.: "Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19,1994, págs. 71-84.
- DYER, W. y SÁNCHEZ, M.: "Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review 1988-1997". *Family Business Review*, 11, 1998, págs. 287-296.

- ECKRICH, C. y LOUGHEAD, T.: "Effects of Family-Business Membership and Psychological Separation on the Career Development of Late Adolescents". *Family Business Review*, 9, 1996, págs. 369-386.
- ECKRICH, Christopher J. y McCLURE Stephen L.: *Working for a family business: a non-family employee's guide to success* Editorial: Business Owner Resources Colección: Family business leadership series, número 19. Georgia EE.UU. 2004.
- ELLINTONG, N.; JONES, R. y DANE, R.: "TQM Adoption Practices in Family Owned Business". *Family Business Review*, 9, págs. 3-14.1996.
- EVERET, J.; NICHOLS, N.; DAVIDSON, D. y LONNES, J.: "Sometimes Less is More: The Estate Tax Tradeoffs Involved in the Family Business Elections". *Journal of Taxation*, 94, 2001, págs. 338-344.
- FIEGENER, M.; BROWN, B.; PRINCE, R. y FILE, K.: "A Comparison of Successor Development in Family and Non family Business". *Family Business Review*, 7, 1994; págs. 313-330.
- FIGUERAS INTERNATIONAL SEATING. S.A.: *Saber Más de Menos Cosas*. Directora Eva Blanco de Alba. Barcelona 2000.
- FILBECK, G. y LEE, S.: "Financial Management Techniques in Family Businesses". *Family Business Review*, 13, 2000; págs. 201-216.
- FILBECK, G. y SMITH, L.: "Team Building and Conflict Management Strategies for Family Business". *Family Business Review*, 10, 1997; págs. 339-353.
- FILE, K.; PRINCE, R. y RANKIN, M.: "Organizational Buying Behaviour of the Family Firm". *Family Business Review*, 7, 1994, págs. 263-272.
- FISHKIND, Russell J. y KAUTZ Robert C.: *JK. Laser pro estate and business succession planning: a legal guide to wealth transfer*. Editorial: John Wiley & Sons, Inc. New York. EE.UU.2001.
- FLEMING Quentin J.: *Keep the family baggage out of the family business: avoiding the seven deadly sins that destroy family businesses*. Ed. Simon & Schuster. New York. EE.UU. 2000.
- FLÖREN, R.: "The Significance of Family Business in Netherlands". *Family Business Review*, 11, 1998; págs. 121-134.
- FOSTER, J. y FLEENOR, P.: "The Estate Tax Drag on Family Businesses". *Family Business Review*, 9, 1996; págs. 233-252.
- FOWLER, Dean y MASTERSON EDQUIST, Peg: *Love, Power & Money*. Glengrove Publishing. Brookfield. USA, 2002.
- FRANCIS, A.: "Families, Firm and Finance Capital: The Development of United Kingdom Industrial Firms with Particular Reference to Their Ownership and Control". *Family Business Review*, 11, 1998.
- FRANCIS Anna E.: *The daughter also rises: how women overcome obstacles and advance in the family owned business*. Ed. Rudi Publishing Iowa. EE.UU.1999.
- FRANKENBERG, Ellen: "Cain & Abel or Hansel & Gretel? Managing Sibling Rivalry" in the Family Firm: The 1997 Family Business Institute Conference. Family Business. Progress & Prophecy. Business Review, 4, 1991, págs. 231-261.
- FRANKENBERG, Ellen: *Your family, Inc.: practical tips for building a healthy family business*. The Haworth Press, Inc. Ciudad: New York. EE.UU. 1999. Traducción *Su familia, S.A. Consejos prácticos para construir una saludable empresa familiar* Panorama Editorial. México. 2002.
- FRIEDMAN, S.: "Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms". *Family Business Review*, 4, 1991, págs. 3-20.
- FRIEDMAN, Michael y FRIEDMAN, Scott: *How to Run a Family Business*. Better Way Books, Cincinnati, Ohio, 1994.

- FRIEDMAN Scott E.: *The successful family business*. Ed. Upstart Publishing Company, Chicago, EE.UU. 1998.
- FRISHKOFF Patricia A. y BROWN, Bonnie M.: "Women on the Move in Family Business". *Business Horizons*. Marzo-Abril 1993.
- FRISHKOFF Patricia A.: "Strategic Questions for University-Based Family Business Programs". *Family Business Review*, 11, 1998, págs.355-362
- FRITZ, Roger: *Wars of succession: The blessings, curses and lessons that family owned firms offer anyone in business*. Ed. Silver Lake Publishing. California. EE.UU, 1997.
- FUENTES, F.: *Creación de un Subsistema de Crédito en la Empresa Familiar. Un Caso Empírico*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Córdoba, España 1998. http://fcee.ulpcc.es/acede98/acede/mesa12/12_04c.htm.
- GALIANO, A y VINTURELA, J.: "Implications of Genders Bias in the Family Business". *Family Business Review*, 8, 1995; págs. 355-362.
- GALVE, C y SALAS, V.: *Propiedad y resultados de la gran empresa española*. Investigaciones económicas. 1993.
- GALVE, C y SALAS, V.: *Propiedad y resultados de la gran empresa española*. Fundación BBVA. 2003.
- GALLINA BLANCA: *Gallina Blanca ya es de Oro*. Rodergas, Barrera i Associats. Barcelona, 1987.
- GALLO, M. A. y ESTAPÉ M.: "La empresa familiar en el sector español de alimentación y bebidas" en GALLO, M.A. (Ed.): *La empresa familiar 5*. Recopilación de artículos. IESE 1996. Págs. 11-60.
- GALLO, M. A. y ESTAPÉ M.: "La empresa familiar entre las 1000 mayores empresas de España" en GALLO, M.A. (Ed.): *La empresa familiar 4*. Recopilación de artículos. IESE 1993. Págs. 10-33
- GALLO, M. A. y ESTAPÉ, M.: "La empresa familiar en la economía española" en GALLO, M. A. (Ed.): *La empresa familiar 3*. Recopilación de artículos. IESE 1993. Págs. 11-32.
- GALLO, M. A.; CAPPUYNS, K. y ESTAPÉ M.: "La empresa familiar en España: caminos recorridos y destinos alcanzados por las 1000 mayores empresas (1972-1992)" en GALLO, M. A. (Ed.): *La empresa familiar 5*. Recopilación de artículos. IESE 1996. Págs. 61-78.
- GALLO, M. A.: *La empresa familiar*. Textos y casos. Ed. Praxis, Barcelona.1995.
- GALLO, M. A.: *La sucesión en la empresa familiar*. Servicio de Estudios de "La Caixa".1998.
- GALLO, M. A.: "Empresa Familiar: directivos que no son miembros de familia", *IESE, documento de investigación n° 220*, 1991.
- GALLO, M. A. y GARCÍA PONT, C.: "La empresa familiar en la economía española". *Papeles de Economía Española*. 39. 1989. p 68-73.
- GALLO, M.A. y GARCÍA, C.: "Important Factors in Family Business Internationalization". *Family Business Review*, 9, 1996; págs. 45-60.
- GALLO, M. A. y MELÉ, D.: *Ética en la empresa familiar*. Praxis. Barcelona, 1998.
- GALLO, M. A. y otros.: *La empresa familiar 3*. Recopilación de artículos. IESE 1989.
- GALLO, M.A. y SVEEN, J.: "Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces". *Family Business Review*, verano de 1991, p.181-193.
- GALLO, M.A. y VILASECA, A.: "A Financial Perspective on Structure, Conduct and Performance in the Family Firm: An Empirical Study". *Family Business Review*, 11, 1998; págs. 35-48.
- GALLO, M.A. y VILASECA, A.: "Finance in Family Firm". *Family Business Review*, 9, 1996, págs. 387-402.

- GALLO, M.A.: *La empresa familiar 7. Consejos de Administración*. IESE, 2001.
- GALLO, M. A. y GARCÍA, C.: "La empresa familiar en la economía española". *Documento de investigación, 143*. IESE 1989.
- GALLO, M. A.: *La empresa familiar*. Ed. Folio, Barcelona. 1997.
- GALLO, M. A y AMAT, J.M.: *Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias. Claves del Éxito de las Empresas Familiares Multigeneracionales*. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Deusto PriceWaterHouseCoopers, 2003.
- GARCÍA ALVAREZ, Ercilia y LÓPEZ CINTAS, Jordi: "A Taxonomy of Founders Based on Values: The root of Family Business Heterogeneity". *Family Business Review*, 14, 2001, págs. 209-230.
- GARRIDO MEDINA, Luís GIL CALVO Enrique, (eds.): *Estrategias familiares*. Ed. Alianza editorial Colección: Alianza universidad, 766, Madrid. 1993.
- GERB-GUNDERSON Lisa: *Uncovering the hidden work of women in family business: a history of census under numeration*. Editorial: Garland Publishing. Nueva Cork. EE.UU. 1998.
- GELINIER, D. Octave: "Argumentos contra la empresa familiar: La Empresa Familiar. Una realidad del pasado o un modelo del Futuro". Ponencia IEF, Salamanca, julio de 1996.
- GERSICK, K., LANSBERG, I., DESJARDINS, M. y DUNN, B.: "Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business". *Family Business Review*, 12, 1999,
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS John A.; McCOLLUM HAMPTON, Marion and LANSBERG, Ivan: *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*. Boston, Harvard Business School Press, 1996. Versión en español *Empresas familiares (generación a generación)* McGraw Hill. México, 1997.
- GERSICK, Kelin E.: "Handbook of family research 1969-1994" *Family Business Review*, VII, nº 2. 1994. p.103-108.
- GILLIGAN, C.: *In a Different Voice*. Harvard University Press. Cambridge, Massachussets, 1982.
- GIMENO SANDIG, A.: *El Desempeño en la Empresa Familiar: Un Estudio Causal de los Factores y Variable Internas*. Tesis doctoral, Universidad Ramón Llull. No publicada. Septiembre 2004
- GINEBRA, J.: *Las Empresas Familiares. Su dirección y su continuidad*. México. Panorama, 1997.
- GOFFEE, R. y SCASE, R.: "Proprietorial Control in Family Firms: Some Functions of Quasiorganic Management Systems". *Journal of Management Studies*, 22, 1985, págs. 54-68.
- GOLDERG, S. y WOOLDRIDGE, B.: "Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms". *Family Business Review*, 6, 1993; págs. 55-74.
- GÓMEZ, G.: "Typologies of Family Business: A Conceptual Framework Bases on Trust and Strategic Management". Proceedings of the 13th Annual World Conference of the Family Business Network, Helsinki, 2002; págs. 325-348.
- GOODMAN, J.: "Defining the New Professional: The Family Business Conselor". *Family Business Review*, 11, 1998; págs. 349-354.
- GOUDIS, Chester A.: "How to plan for your future capital needs". *Family Business Review*, V, nº 2, primavera del 1994, p. 59-61.
- GRABINSKY, S.: *Las Reglas del Juego en las Empresas Familiares*. Del Verbo Emprender, México.1999. Regalo del autor la reimpresión del 2002.
- GRABINSKY, S.: *El Emprendedor*. Del Verbo Emprender, México.2001.

- GRABINSKY, S.: *Mujeres, empresas y familias*. Del Verbo Emprender, México. 2001.
- GREINER, L.E.: *Evolutions and revolution as organizations grow*". *Organizational transitions for individuals, families and work groups*. Prentice Hall. New Jersey.1972. p.345-337.
- GRUP GIRO: *1925-2000. Historia Empresarial del Grup Giró*. Texto de Jordi Alvadalejo i Blanco. Barcelona. 2000.
- GUDMUNDSON, D.; HARTMAN, E. y TOWER, C.: "Strategic Orientation: Differences Between Family and Non family Firms". *Family Business Review*, 12, 1999, págs. 27-40.
- GUINJOAN I FERRÉ, Modest y LLAURADÓ, J. M.: *L'empresari familiar i el seu pla de successió. Preguntes i respostes*. Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial CIDEM Editorial: Generalitat de Catalunya. Departament d'Indústria, Comerç i Turisme. Barcelona. 1999.
- GULBRANDSEN, T.: "Governance in Own-Managed Companies". Ponencia en el 6º The Family Business Network, El Escorial, septiembre de 1995.
- GUNDRY, L. y WELSCH, H.: "Differences in Family Influence Among Women-Owned Business". *Family Business Review*, 7, 1994; págs. 273-286.
- GUSTAFSON Joan Eleanor: *Some leaders are born women!: stories and strategies for building the leader within you*. Editorial: Leader dynamics Anthem. EE.UU.2003.
- HABBERSON, T. y WILLIAMS, M.: "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms". *Family Business Review*, 12, 1999, págs. 1-26.
- HALL, A.; MELIN, L. y NORDQUIST, M.: "Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns". *Family Business Review*, 14, 2001, págs. 193-208.
- HANDLER, W.C. y DRAM, K.: "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance". *Family Business Review*, 1, 1988; págs. 361-381.
- HANDLER, W.C.: "Methodological issues and considerations in studying family business". *Family Business Review*, otoño de 1989, p. 257.
- HANDLER, W.C.: "Succession in Family Business: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15, 1990; pág. 37-51.
- HANDLER, W.C.: "Succession in family business: a review of the research". *Family Business Review*, VII, nº 2. 1994, p. 133-158.
- HARRIS, D.; MARTINEZ, J. y WARD, J.: "Is Strategy Different for Family-Owned Business?". *Family Business Review*, 7,1994, págs. 159-176.
- HARVERSTON, P.; DAVIS, P. y LYDEN, J.: "Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender". *Family Business Review*,10, 1997; págs. 373-396.
- HARVEY, M. y EVANS, R.: "The Impact of Timing and Mode of Entry on Successor Development and Successful Succession". *Family Business Review*, 7, 1994.A, págs. 221-236.
- HARVEY, M. y EVANS, R.: "Family Business and Multiple Levels of Conflict". *Family Business Review*, 7, 1994.B, págs. 331-348.
- HARVEY, M. y EVANS, R.: "Life After Succession in the Family Business: Is it Really the End of Problems?" *Family Business Review*, 8, 1995.A, págs. 3-16.
- HARVEY, M. y EVANS, R.: "Forgotten Sources of Capital for the Family-Owned Business". *Family Business Review*, 8, 1995.B, págs. 159-176.

HAYNES, D.; AVERY, R. y HUNTS, H.: "The Decision to Outsource Child Care in Households Engaged in a Family Business". *Family Business Review*, 12,1999; págs. 269-281.

HAYNES, G.; WALKER, R., ROWE, B. y HONG, G.: "The Intermingling of Business and Family Finances in Family-Owned Businesses". *Family Business Review*, 12, 1999; págs. 225-240.

HAYNES, J. y USDIN, T.: "Resolving Family Business Disputes Through Mediation". *Family Business Review*, 10, 1997; págs. 115-134.

HECK, R. y SCANNELL, E.: "The Prevalence of Family Business from a Household Sample". *Family Business Review*, 12, 1999; págs. 209-224.

HERSHON, S.A.: *The problem of management succession*. Tesis no publicada. Harvard Business School. 1975. Citado en libro de F.Neubauer.

HOFER, Charles W. y CHARAN Ram: "The Transition to Professional Management: Mission Impossible?". *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol IX, 1. Verano 1984

HOFFMIRE, John S.; WILLIS, James H. y GILBERT, Ronald J.: "Practice Note: Questions and Answers Regarding ESOP's for Family Business". *Family Business Review* I, n° II, verano 1990.

HOLLAND, P. y BOLTON, W.: "Balancing the Family and the Business in Family Business". *Business Horizons*, 27, 1984; págs. 16-21.

HOLLANDER, B. S.: "The Loan Officer's Perspective on Family Firms". *Family Business Review* 2 (II) verano 1989, págs. 173-185.

HOLLANDER, Barbara S.; BUKOWITZ, Wendi R.: "Women. Family Culture, and Business". *Family Business Review* III (II) verano 1990.

HOLLANDER, Barbara S.; ELMAN, N.: "Family-Owned Business: An Emerging Field of Inquiry". *Family Business Review* 1, 1988. Pág. 16-21

HUBLER, Thomas M.: "Family business consultants as a leader". *Family Business Review*, XI, n° 3. 1998.

HUTCHESON James Olan: *Portraits of success: 9 keys to sustaining value in any business*. Ed. Dearborn Trade Publishing. Chicago.EE.UU 2002

HUTSON, J.: "Fathers and Sons: Family Farms, Family Businesses and the Farming Industry". *Sociology*, 21, 1987; págs. 215-229.

HWANG, K.: "Modernization of the Chinese Family Business". *International Journal of Psychology*, 25, 1990; págs. 593-619.

IBRAHIN, A B. y ELLIS, W.H.: *Family Business Management: Concepts and Practice*. Kendal/Hunt Publishing Company. Duburque. Iowa. 1994

INGLEHART, Ronald [et. al.], (eds.): *Human beliefs and values. A cross-cultural sourcebook based on the 1999-2000 values survey*. Editorial: Siglo XXI Editores. Coyocán. México. 2004.

JAFFE, D.T.: "Building Communities of Learning in Family Business Programs". *Family Business Review* 11, 1998, págs. 363-375

JAFFE, Dennis T.: *Working with The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business*. Berkeley, CA: Conari Press, 1990. Traducción *Trabajar con los seres queridos*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1991.

JITHOO, S.: "Indian Family Business in Durban, South Africa". *Journal of Comparative Family Studies*, 6, 1985; págs. 365-376.

JOHANNISSON, B y HUSE, M.: "Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: An Ideological Challenge". *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 2000, págs. 353-378.

JONOVY, Donald J.: *The Ultimate Legacy: How Owners of Family and Closely Held Business Can Achieve Their Real Purpose*. Cheveland, OH: Jamieson, 1997.

- KAPLAN, T.; GEORGE, G. y RIMLER, G.: "University-Sponsored Family Business Programs: Programs Characteristics, Perceived Quality and Member Satisfaction". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24, 2000, págs. 65-76
- KARJALA, D.: "An Analysis of Close Corporation Legislation in the United States". *Arizona State Law Journal*, 21, 1989; págs. 663-704.
- KAROFSKY, P.; MILLEN, R.; YILMAZ, M.; SMYRNIOS, K.; TANEWESKY, G. y ROMANO, C.: "Work-Family Conflict and Emotional Well-Being". *Family Business Review*, 14, 2001, págs. 313-324.
- KAROFSKY, Paul.: "Skip Nottberg's bridge to the future". *Family Business*. Primavera 1997.
- KASLOW, F. y KASLOW, S.: "The Family that Works Together: Special Problems of Family Business" en ZEDECK, S. (Ed.): *Works Families and Organizations*. Jossey-Bass. San Francisco.1993; pág. 312-351.
- KASLOW, F.: "Handling Transitions From Mother to Son in the Family Business: The Knotty Issues". *Family Business Review*, 11, 1998, págs. 229-238.
- KAY, J.: *Foundations of corporate success*. Oxford University Press, 1995.
- KAYE, K.: "Penetrating the cycle of sustained conflict". *Family Business Review* IV (I):1991 21-44.
- KAYE, K.: "When The Family Business Is A Sickness". *Family Business Review*, IX, nº 4: 1996. p. 347-368.
- KEATING, N. y LITTLE, H.: "Choosing Successor in New Zealand Family Firms". *Family Business Review*, 10, 1997, págs. 157-172.
- KEATING, N. y MUNRO, B.: "Transferring the Family Firm: Process and Implications". *Family Relations*, 38, 1989, págs. 215-218.
- KEGAN, R.: *The Evolving Self*. Harvard University Press. Cambridge, MA, 1982.
- KENYON-ROUVIEZ, D.: "Investigating the re-creation of a Family Business". Proceedings FBN 10th Conference, 1999.
- KENYON-ROUVIEZ, D.: "Patterns in Serial Business Families: Theory Building through Global Case Study Research". *Family Business Review*, 14, 2001, págs. 175-192.
- KENYON-ROUVIEZ, D. ADLER, G., CORBETTA, G., CUNEO, G.: *Sharing Wisdom, Building Values. Letters from Family Business Owners to their Successors*. Family Enterprise Publishers. Marietta, GA. 2002. Traducido al castellano *Construyendo el legado de las familias empresarias*. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Deusto PriceWaterHouseCoopers, 2005.
- KENYON-ROUVIEZ, D y WARD, J.L.: *Family Business Key Issues*. Palgrave McMillan, Nueva York, 2005.
- KEPNER, E.: "The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective". *Organizational Dynamics*, 12, 1983, págs. 57-70. También publicado en *Family Business Review*, 4, 1991, págs. 445-461.
- KERR, M. y BOWEN, M.: *Family evaluation*. Norton. New York. 1988.
- KETS DE VRIES, M.: *Family Business. Human Dilemmas in the Family Firm*. Thomsom Business Press. London, 1996
- KETS De VRIES, M.: *Leaders, Fools and Impostors*. Jossey-Bass, 1993. San Francisco, California.
- KETS De VRIES, M.: *Life and Death in the Executive Fast Lane*. Jossey-Bass.1995. San Francisco, California.
- KETS DE VRIES, M.: "The Dynamics of Family Controlled Firms. The Good News and the Bad News" *Organizational Dynamics*, 21, pág. 59-71. Traducción "Lo bueno y

lo malo de las empresas familiares”. *Harvard Deusto Business Review*, 56, págs. 32-44, 1993.

KETS De VRIES, M.: *The Neurotic Organization*. Harper Business. New York. 1984.

KETS De VRIES, M.: *Les Mystères du Leadership. Diriger, c'est vendre l'espoir*. Editions Village Mondial/Pearson Education France, París, 2002.

KING, S.; SOLOMON, G. y FERNALD, L.: “Issues in Growing Family Business: A Strategic Human Resource Model”. *Journal of Small Business Management*, 39, 2001, pág.3-14.

KLARIS, R.: “Valuing the Family Business”. *Trusts and Estates*, 129, 1990, págs. 18-29.

KLEBER, Sally S: *The Stewardship of Private Wealth: Managing Personal and Family Financial Assets*. Nueva York: McGraw-Hill, 1997.

KLEIN, S.: “Family Business in Germany: Significance and Structure”. *Family Business Review*, 13, 2000; págs. 157-182.

KLEINSORGE, I.: “Financial and Efficiency Differences in Family- Owned and Non-Family-Owned Nursing Homes: An Oregon Study”. *Family Business Review*, 7, 1994; págs. 73-86.

KOENING. Neil N.: *¡No puedes despedirme, soy tu padre! Claves para el Equilibrio entre Empresa y Familia*. Bilbao. Ed. Deusto. 2000

KRASNOW, H. C. y WOLKOFF, R.: “Three Proposals for Interdisciplinary Study”. *Family Business Review*, 11, 1998; págs. 267-274.

KRASNOW, Henry C. y SUCH, Domingo: “A common English Guide to Estate Planing Tools”. Practice Paper, Family Firm Institute (www.ffi.org.members.bok.pap_estate)

KRASNOW, Henry C.: “Kicking v Tripping: A Cautionary Tale for Consultants’ Liability to Third Parties”. Practice Paper, Family Firm Institute (www.ffi.org.members.bok.pap_kick)

KURATKO, D., FOSS, H. Y VANALST, L.: “IRS Estate Freeze Rules: Implications for Family Business Succession Planning”. *Family Business Review*, 7, 1994; págs. 61-72.

LABAND, D.: “Restriction of Farm Ownership and Rent-Seeking Behaviour: Family Farmers Have it Their Way”. *American Journal of Economics and Sociology*, 43, 1984; págs. 179-189.

LACHAPELLE, K. y BARNES, L.: “The Trust Catalyst in the Family-Owned Business”. *Family Business Review*, 11, 1998; págs. 1-18.

LANSBERG, I. y ASTRACHAN, J.: “Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors” *Family Business Review*, 7, 1994; pág. 39-59.

LANSBERG, I.; PERROW, E.L. y ROGOLSKY, S.: “Family Business as an emerging field”, *Family Business Review*, primavera de 1988, pág.1-8.

LANSBERG, I.: “On retirement: a conversation with Daniel Levinson”. *Family Business Review IV (I)*, 1991. p. 9-10.

LANSBERG, I.: “Shareholders have to earn their wings, too”. *Family Business Review V (II)* primavera de 1994. p. 78.

LANSBERG, I.: “The Succession Conspiracy”. *Family Business Review I (II)*, Verano 1988. Págs. 119-143.

LANSBERG, I.: *Los sucesores en la empresa familiar*. Ediciones Juan Granica, S.A. 2000

LANSBERG, Ivan y PERROW, Edith.: “Understanding and Working with Leading Family Business in Latin America”. *Family Business Review IV (II)* Verano 1996.

- LANSBERG, Ivan: "Managing Human Resources in Family Firms: Problems of Institutional Overlap". *Organizational Dynamics*, 12, Verano, 1983, págs. 39-46.
- LANSBERG HENRÍQUEZ Iván: *Los sucesores en la empresa familiar. Cómo planificar para la continuidad*. Editorial: Granica Colección: Management. Barcelona, 2000: Título original: *Succeeding generations. Realizing the dream of families in business*. 1999
- LANSBERG HENRÍQUEZ, Iván y LANSBERG SENIOR Iván: *La empresa debe continuar. Un caso de transición en un consorcio familiar*. Editorial: Ediciones IESA Caracas. Venezuela. 1988. Año original: 1985.
- LE VAN, Gerald: *Guía para la supervivencia de la Empresa Familiar*. Ed. Deusto, Bilbao, 1999.
- LEA, James W.: *La Sucesión del Management en la Empresa Familiar*. Ed. Granica. Barcelona, 1993. Traducción *Keeping it in the family: successful succession of the family business*. Editorial: John Wiley & Sons, Inc. New York y Toronto EE.UU. 1991
- LEACH, P.: *The Stoy Hayward guide to the family business*. Kogan Page Limited. Londres, 1994. p.4.
- LEACH, Peter: *La Empresa Familiar*. Granica, 1993. Barcelona.
- LEASE R., McCORNELL, J y MIKELSON, W.: "The Market Value Differential Voting Rights in Closely Held Corporations". *Journal of Business*, 57, 1984; págs. 443-467.
- LEMAN Kevin: *The Birth Order Book*, Bantam, Nueva York, 1985
- LEÓN-GUERRERO, A., McCANN, J. y HALEY, J.: "The Study of Practice Utilization in Family Businesses". *Family Business Review*, 11, 1998, págs. 107-120.
- LEVINSON, Daniel J.: *The Seasons of a Man's Life*. Ballantine. New York 1978.
- LEVINSON, H.: "Consulting with Family Business. What to Look For, What to Look Out For". *Organizational Dynamics* 12 (Verano 1983)
- LEVINSON, K.H.: "Conflicts that plague family business". *Harvard Business Review*. March-April 1971: p. 90-98.
- LEVINSON, Daniel J.: *The Seasons of a Woman's Life*. New York, Knopf. 1996.
- LEVITT, Jo Ann, LEVITT, Joel LEVITT, Marjory: *Sibling revelry: 8 steps to successful adult sibling relationships*. Ed. Dell Publishing. New York.EE.UU. 2001
- LEWIS, Susan y LEWIS, Jeremy (eds.) *The work-family challenge: rethinking employment*. Editorial: SAGE Publications Inc., California, EE.UU. 1997
- LITTUNEN, H. y HIRSKY, K.: "The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Non family Firms". *Family Business Review*, 13, 2000, págs. 41-54.
- LITZ, R.A. y KLEYSEN, R.: "Your Old Men Shall Dream Dreams, Your Young Men Shall See Visions: Toward a Theory of Family Firm Innovation with Help from the Brubeck Family". *Family Business Review*, 14, 2001, págs. 335-352.
- LITZ, R.A.: "The Family Business: Toward Definitional Clarity". *Family Business Review*, verano de 1995, p.78.
- LUHN WOLFE De Rebecca: *Systematic succession planning: building leadership from within*. Ed. Crisp publications Fifty Minutes Series. Canadá, 1996.
- LLOYD E. Shefsky: *Entrepreneurs are made not born*. Editorial: McGraw-Hill. Nueva York EE.UU.1994.
- LORSCH, Jay W.: "Empowering The Board". *Harvard Business Review* enero-febrero 1995.
- MAHÉRAULT, L.: "The Influence of Going Public on Investment Policy: An Empirical Study of French Family-Owned Business". *Family Business Review*, 13, 2000; págs. 71-79.

- MALONE, S.: "Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business". *Family Business Review*, 2, 1989; págs. 341-353.
- MANDELBAUM, L.: "Small Business Succession: The Educational Potential". *Family Business Review*, 7, 1994; págs. 369-376.
- MANIKUTTY, S.: "Family Business Groups in India: A Resource-Based View of the Emerging Trends". *Family Business Review*, 13, 2000, págs. 279-292.
- MAÑEZ, TESTOR, I.: *Continuidad y Crecimiento de la Empresa Familiar. La vía de la cooperación y el cierre de alianzas estratégicas*. Organismo Público de Investigación Valenciano, Valencia, 2000.
- MARIUSSEN, A. y WHEELLOCK, J.: "The Family Business Tradition in Britain and Norway". *International Studies of Management and Organization*, 27, 1997; págs. 64-86
- MARKIDES, C.: "At the Rights Moves. A Guide to Crafting Breakthrough Strategy" *Harvard Business School Press*. Boston. Massachussets. 2000.
- MARTINEZ GUILLÉN, M: *Protocolo social y empresarial*. Ed. Marcial Pons. Barcelona. 2001.
- MATTHEWS, C., VASUDEVAN, D; BARTON, S. y APANA, R.: "Capital Structure Decision Making in Privately Held Firms: Beyond the Finance Paradigm". *Family Business Review*, 7, 1994; págs. 121-132.
- MATTHEWS, C., MOORE, T. y FIALKO, A.: "A Theory of Leadership Succession in the Family Firm". *Family Business Review*, 12,1999, 153-170.
- MAYO, Herbee. B: *Investments*, Holt Rheinhart & Winstson, 1988.
- McCLENDON, Ruth, KADIS Leslie B.: *Reconciling relationships and preserving the family business: Tools for success*. Ed. The Haworth Press, Inc. New York EE.UU. 2004
- McCONAUGHY, D., MENDOZA, D. y MISHRA, C.: "Loyola University Chicago Family Firm Stock Index". *Family Business Review*, 9, 1996, págs. 125-138.
- McCONAUGHY , D.y PHILLIPS, G.: "Founders versus Descendants: The Profitability, Efficiency, Growth, Characteristics and Financing in Large Public, Founding Family-Controlled Firms". *Family Business Review*, 12, 1999; págs. 123-132.
- McCONAUGHY, D.: "Family CEO's vs Non family CEO's in the Family Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitive of Pay to Performance". *Family Business Review*, 13, 2000, págs. 121-132.
- MCGIVERN, C.: "*The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm*". *Family Business Review*, 2, 1989; págs. 401-411. *Management Decision*, 16. 1978, págs. 32-46.
- McGOLDRICK, M. y CARTER, E.A.: *The changing family life cycle. A framework for family therapy*. Allyn and Bacon, Boston, 1989.
- McGOLDRICK, M. y CARTER, E.A.: *The Expanded Family Life Cycle: The individual, family and social perspective*. 2ª Ed. Massachusetts: Allyn and Bacon, Boston, 1998.
- MEADOWS Museum: Southern Methodist University, Dallas, Texas. 2000.
- MERCADÉ Anna: *Mujer emprendedora: claves para crear y dirigir empresas excelentes*. Ed.: Gestión 2000 Barcelona, 1998.
- MERINO, F y SALAS, V.: *Estrategia y resultados de la empresa familiar*. Universidad Autónoma de Barcelona. Documento de investigación. 1993.
- MILLER, N., FITZGERALD, M., WINTER, M y PAUL, J.: "Exploring the Overlap of Family and Business Demands: Household and Family Business Managers' Adjustment Strategies". *Family Business Review*, 12, 1999; págs. 253-268.

- MILLER, W.: "Siblings and Succession in the Family Business". *Harvard Business Review*, 76, 1998, págs. 22-33.
- MILLER, W.: "The Ghost in the Family Business". *Harvard Business Review*, 78, 2000, págs. 34-44.
- MINUCHIN Salvador, LEE, Wai-Yung. SIMON George M: *El arte de la terapia familiar* Ed. Paidós Ibérica Colección Paidós Terapia Familiar, número 75. Barcelona, 1998 del original de 1996 *Mastering Family Therapy. Journey of Growth and Transformation*.
- MINUCHIN, Salvador. y FISHMAN, H, C: *Técnicas de Terapia Familiar*. Ed. Paidós Terapia Familiar, 2ª ed. Barcelona. 1983.
- MINUCHIN, Salvador y NICHOLS, P.: *La Recuperación de la Familia. Relatos de Esperanza y Renovación*. Ed. Paidós Terapia Familiar, 2ª ed. Barcelona. 1994.
- MINUCHIN, Salvador: *Calidoscopio familiar: imágenes de violencia y curación*. Ed. Paidós Terapia Familiar, 2ª ed. Barcelona. 1994.
- MINUCHIN, Salvador: *Familias y Terapia Familiar*. Ed. Paidós Terapia Familiar, 1974. 1ª reimpresión. Barcelona. 2001.
- MINZTBERG, H. y WATTERS, J.: "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm". *Family Business Review*, 3, 1990, págs. 285-315.
- MOENO BLANCO, Rosana y PEREZ ALONSO, Amalia (coords.) *Cien empresarias. Testimonios de cien mujeres que lo han conseguido*. Ed.: J de J editores. Madrid. 2003.
- MONTAÑÉS, Enrique: *La Empresa Exportadora del Jerez. Historia Económica de González Byass 1835-1885*. Ed. González Byass, SA y la Universidad de Cádiz, Jerez de la Frontera, 2000.
- MONTEMERLO, Daniela: *Il governo delle imprese familiari*. Edizioni Giuridiche Economiche Aziendali. 2000
- MONTGOMERY, B. y SINCLAIR, A.: "All in the Family". *Business and Economic Review*, 2000, págs. 3-7.
- MOORES, K. y MULA, J.: "The Salience of Market, Bureaucratic and Clans Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence". *Family Business Review*, 13, 2000, págs. 91-106.
- MOORES, Ken y BARRET, Mary: *Learning family business: paradoxes and pathways*. Ed. Ashgate. Hampshire.U.K 2003.
- MORRIS, M.H., WILLIAMS R.W. y NEL D. "Factors influencing family business succession" *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1996, nº. 3. p. 68.
- MULHOLLAND Kate: *Class, gender and the family business*. Ed. Palgrave New York EE.UU 2003
- MURPHY, D. y MURPHY, J.: "Protecting the Limited Liability Feature of Your Family Business: Evidence from the U.S. Court System". *Family Business Review*, 14, 2001, págs. 325-334.
- NELTON, Sharon: *How Entrepreneurial Couples Are Changing the Rules of Business and Marriages*. Nueva York, Wiley, 1986.
- NELTON, S.: "Marrying into a Family Business". *Nation's Business*. Abril 1989.
- NELTON, S.: "Strategies for Family Firms". *Nation's Business*. Junio 1986.
- NELTON, S.: "When Widows Take Charge". *Nation's Business*. Diciembre, 1988.
- NELTON, S.: "The Rise of Women in Family Firm: A Call for Research Now". *Family Business Review*, 11, 1998; págs. 215-218.
- NEUBAUER, F y LANK, A.G.: *La empresa familiar. ¿Cómo dirigirla para que perdure?*. Ed. Deusto, 1999. pp. 53.

- NEUBAUER, F y LANK, A.G.: *The family business: its governance and sustainability*. Ed. Macmillan Press, Londres. 1998.
- NOGALES LOZANO Fernando: *La familia empresaria ante la gestión de sus procesos sucesorios: problemas y soluciones*. Ed. CIE Dossat 2000 Colección: Biblioteca de Management. Madrid. 2004
- NOTARIUS, C. y MARKMAN, H.: *We Can Work it Out: Making sense of marital conflict*. Putman, Nueva York, 1993
- O'BRIEN Robert: *Marriott: The J. Willard Marriott Story*. Salt Lake City UT: Deseret Book, Co., 1979.
- O'MALLEY, M.J. Jr.: "How to work with your family and still enjoy Sunday dinner". *Family Business Dynamics*, Chicago, 1994.
- OKOROAFU, S.: "Internationalization of Family Business: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A.". *Family Business Review*, 12, 1999; págs. 147-152
- OLIVENCIA. Comisión especial para el estudio de un *Código Ético de los consejos de administración de las sociedades*. *El Gobierno de las sociedades*, 1998.
- OLTRA, V.: *Manual para el estudio de la empresa familiar y su competitividad*. IMPIVA, Valencia. 1999.
- PANT, N. y RAJADHYAKSHA, V.: "Partnership with Asian Family Business: What Every Multinational Corporation Should Know". *Long Range Planning*, 29, 1996, págs. 812-821.
- PAPPAS Norman A.: *Passing the bucks*. Editorial: North America Publishing Company "NAPCO" Philadelphia. EE.UU. 1999.
- PAPERT Seymour: *The connected family. Bridging the digital generation gap*. Ed. Longstreet Press EE.UU.1996.
- PARTOW, Cameron and Donna: *How to Work with One you Love and Live to Tell about It*. Bethany House, 1995. Minneapolis, Minnesota.
- PATEK PHILIPPE, Museum: *Un Legado Genial. Importantes Relojes Históricos de los Siglos XVI al XX* Regalo de Philippe Stern en la conferencia del IEF, Ginebra, 2004.
- PEISER, Richard B. y WOOTEN Leland M.: "Life-Cycle Changes in Small Family Business". *Business Horizons* (Mayo-Junio 1983).
- PÉREZ, M; BROSETA, B.; MONFERRER R. y CLIMENT, J.: *La Empresa Familiar: aspectos psicosociales de la dinámica familiar*. Instituto de Investigación de la Empresa Familiar. Organismo Público Valenciano de Investigación.2003
- PERRICONE, P., EARLE, J. y TAPLIN, I.: "Patterns of Succession and Continuity in Family-Owned Business: Study of an Ethnic Community". *Family Business Review*, 14, 2001; págs. 105-122.
- PETTKER, J. y CROSS, A.: "The New Anti-Freeze Law: A Meltdown for the Family Firm". *Family Business Review*, 2, 1989; págs. 153-172.
- PICKARD Laurie: *Family business: united we stand, divided we fall*. Ed. Avant-Courier Press. Scottsdale. EE.UU. 1999.
- PINE, Arthur, HOUSTON Julie: *Your family business: a practical, step-by-step guide for making both your relationships and your business rewarding and successful* Poseidon Press New York EE.UU. 1990
- PISTRUI, D., WELSCH, H.y ROBERTS, J.: "The (Re)Emergence of Family Business in the Transforming Soviet Bloc: Family Contributions to Entrepreneurship Development in Romania". *Family Business Review*, 10,1997, págs. 221-238.
- PISTRUI, J: *The Determinant Factors of Growth among High-Performance European Firms*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Mayo, 2003
- PITMAN, F.: *Turning Points: Treating Families in Transition and Crisis*. Norton, Nueva York, 1987.

POE, R.: *The SOB's*. Across the Board. Mayo, págs. 22-23. 1998.

PONT MESTRES, M. y PONT CLEMENT, J. (coord). : *La empresa familiar*. Ed. Marcial Pons. Barcelona, 2001.

PONTHIEU, L. y CAUDILL, H.: "Who's the Boss?. Responsibility and Decision Making in Copreneurial Ventures". *Family Business Review*, 6, 1993; págs. 3-18.

POST, J.: "The Greening of the Boston Park Plaza Hotel". *Family Business Review*, 6, 1993, págs. 131-148

POTTS, T.: "Effective Retirement for Family Business Owner-Managers: Perspectives of Financial Planners, Part I". *Journal of Financial Planning*, 14, 2001, págs. 102-113.

POTTS, T., SCHOEN, J., LOEB, M. y HULME, F.: "Effective Retirement for Family Business Owner-Managers: Perspectives of Financial Planners, Part II". *Journal of Financial Planning*, 14, 2001, págs. 86-95.

POTZIOURIS, P.y CHITTENDEN, C.: *Family Business or Business Family?* The Institute of Small Business Affairs, Research Series, monograph, 2, 1996.

POTZIOURIS, P.: "The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy". *Family Business Review*, 14, págs. 277-291.2001

POZA Ernesto: *A la sombra del roble*. Ed. Universitaria para la Empresa Familiar. Cleveland, Ohio, 1995.

POZA Ernesto: *Smart Growth: Critical Choices for Business Continuity and Prosperity*. San Francisco. Jossey-Bass, 1989.

POZA, E., ALFRED, T.y MAHESHWARI, A.: "Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms: A Preliminary Report". *Family Business Review*, 10, 1997, págs. 135-156.

POZA, E.; DANCO, L. A. NAGER, R. y ORTEGA, A.: *La empresa familiar por dentro*. Editorial Universitaria para la Empresa Familiar. Cleveland. 1998.

PRATT, Shannon P *et al.*: *Valuing a Business: The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies*, Irwin Professional Publishing, 1996

QUINN, J.: "Inside Information and the Small Close Corporation"1988; Proceedings of the 1988 Annual Meeting. International Council for Small Business, Marietta, C A., School of Business, Kennesaw College. págs 229-235.

RAWLS Lloyd H. *Seeking succession: How to continue the family business legacy*. Ed. Horizon Business Press. Pittsburgh. EE.UU.1999.

REYES, L. y SACRISTAN, J.: *Diferencias en el Comportamiento como Accionistas de los Propietarios de Empresas Familiares*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Complutense de Madrid, 1999. http://fcee.ulpcc.es/acede98/acede/mesa12/12_02c.htm.

RICHARDSON, Ronald W. RICHARDSON Lois A.: *El orden de nacimiento y su carácter. De qué manera el sexo y la posición en la familia afectan a la personalidad y a las relaciones* Ed. Urano. Barcelona, 1992. Original de 1990: *Birth order and you*

RIORDAN, D.A. y RIORDAN, M.P.: *Field theory: An alternative to systems theories in understanding the small family business*. *Journal of Small Business Management*, abril 1993, 31, p. 66-79.

ROBIN, F.: "Marketing Planning in the Larger Family Business". *Journal of Marketing Management*, 7, 1991; págs. 325-342.

ROBINSON, Richard B. Jr.: "The Importance of "Outsiders" in Small Firm Strategic Planning". *Academy of Management Journal*. Vol. 25, nº 1, Marzo 1982.

ROCA, Mariano: *Principales beneficios fiscales para la empresa familiar*. CISS Praxis. Valencia. 2000

ROCA, M.: *Impuestos de las empresas familiares*. CISS Praxis. 2000

RODAS, M.: "Los Roles de las Empresas Familiares" <http://clubs.infosel.com/>

- RODRICK Scott and ROSEN Corey: *Employee Stock Ownership Plans: A Practical Guide to ESOP's and Other Broad Ownership Programs*, Harcourt Brace & Company, 1996.
- RODRIGUEZ DIAZ, Rafael: *La Empresa Familiar: Doce Claves para el Éxito*. Cámara de Comercio de Las Palmas. 1997
- ROGERS, E.; CARSRUD, A.y KRUEGER, N.: "Chiefdoms and Family Firm Regimes: Variations on the Same Anthropological Theme". *Family Business Review*, 9,1996; págs. 15-28.
- ROIG, B.: "Característica de la empresa familiar. Exigencias para la próxima década". División de Investigación. IESE. 1989. p.1.
- ROMANO, C., TANEWSKI, G. y SMYRNIOS, K.: "Capital Structure Decision Making: A Model for Family Business". *Journal of Business Venturing*, 16, 2000; págs. 285-311.
- ROMANO, C.: "Work-Family Conflict and Emotional Well-Being in American Family Businesses". *Family Business Review*, 14, 2001, págs. 313-324.
- ROSENBLATT, P.C., De MIK, L., ANDERSON, Roxane M. y JOHNSON, Patricia A.: *The family in business: understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. Jossey-Bass, San Francisco, 1985, p. 4-5. Traducción: *La familia en la empresa*. El Ateneo, 1985.
- ROSENBLATT, Paul F., LENI De MiK, Roxane, ANDERSON Marie, JOHNSON Patricia A.: *The Family in Business*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985
- ROTHWELL William J.: *Effective succession planning. Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Editorial: American Management association EE.UU. 2000
- RUE, L. e IBRAHIM, N.: "The Status of Planning in Smaller Family-Owned Businesses". *Family Business Review*, 9, 1996; págs. 29-44.
- SALAZAR, G.: *Empresas Familiares. Herramientas para la Gestión de Amor y el Dinero*. Clemente Editores, Venezuela, 2001.
- SALGANICOFF, M.: "Women in Family Business: Challenges and Opportunities". *Family Business Review*, 3, 1990; págs. 125-137.
- SANCHEZ CRESPO, Antonio J.: *La Empresa Familiar. Manual para empresarios*. Editorial Deusto. 2002
- SANCHEZ CRESPO. A. José y MARTINEZ SANCHEZ, Alberto.: *Negocios familiares en un mundo global*. Estudio Jurídico Lexconsult. 2002.
- SANCHEZ-APELLANIZ, M.: *Mujeres, Dirección y Cultura Organizacional*. CISS, Madrid, 1997.
- SCHEIN, Edgar H.: *Process Consultation*. Volumen I. Reading Massachussets: Addison-Wesley, 1988.
- SCHUMAN Amy M.: *Nurturing the talent to nurture the legacy: career development in the family business*. Ed. Business Owner Resources Colección: Family Business Leadership series, número 18 Georgia EE.UU. 2004
- SCHWARZ, M.A. y BARNES, L.R.: "Outside boards and family business". *Family Business Review* IV (3) otoño 1991: 269-285.
- SEYMOUR, K.: "Intergenerational Relationship in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession". *Family Business Review*, 6, 1993; págs. 263-282.
- SHANKER, M. y ASTRACHAN, J.: "Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics". *Family Business Review*, 9, 1996. págs. 107-124.
- SHARMA, P. y SRINIVAS, A.: "Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study". *Family Business Review*, 13, 2000, págs. 313-330.

- SHARMA, P., CHRISTMAN, J.J. y CHUA, J.H.: "Strategic management if the family business: Past research and future challenges". *Family Business Review*, 10, 1997. p. 1-37.
- SHEPERD, D.: "Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader's Decision Making". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24, 2000, págs. 25-41.
- SHERMAN Andrew J.: *Parting company*. Ed. Kiplinger Washington. EE.UU.1999.
- SHISHIDO, Z.: "Problems of the Closely Held Corporation: A Comparative Study of the Japanese and American Legal Systems and a Critic of the Japanese Tentative Draft on Close Corporations". *American Journal of Comparative Law*, 38, 1990; págs. 337-372.
- SIMON SANTONJA, Vicente: *La planificación sucesoria para evitar conflictos empresariales*. Instituto Valenciano de Empresa Familiar. Valencia. 2002.
- SOLOMON, Stephen D (ed.), *The family business leadership handbook* Family business magazine Editorial: Family Business Publishing Company Colección: Family business handbook series Philadelphia. EE.UU. 1998.
- SONNENFELD, J.y SPENCE, P.: "The Parting Patriarch of a Family Firm". *Family Business Review*, 2, 1989; págs. 355-375.
- SONNENFELD, J.: "Heroes in Collision: Chief Executive Retirement and the Parade of Future Leaders". *Human Resource Management*, 25, 1986, págs. 305-333.
- SONNENFELD, J.: *The hero's farewell: what happens when CEO's retire*. Harvard Business School. Massachusetts. 1988.
- SORENSEN, R.: "Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses". *Family Business Review*, 12, 1999; págs. 133-146
- SORENSEN, R.: "The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success". *Family Business Review*, 13, 2000, págs. 183-200.
- ST. JAMES, H.: "What Can the Family Contribute to Business? Examining Contractual Relationship". *Family Business Review*, 12, 1999; págs. 61-72.
- STAFFORD, K., DUNCAN, K., DANE, S. y WINTER, M.: "A Research Model of Sustainable Family Businesses", *Family Business Review*, 12, 1999, págs. 197-208.
- STAVROU, E.: "A Four Factor Model: A Guide to Planning the Next Generation Involvement in the Family Firm". *Family Business Review*, 11, 1998, págs. 135-143.
- STEIER, L.: "Family Firms. Plural Forms of Governance, and Evolving Role of Trust". *Family Business Review*, 14, 2001A; págs. 353-368.
- STEIER, L.: "Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital". *Family Business Review*, 14, 2001.B, págs. 259-276.
- STERN, M.: *Inside the Family-Held Business*. Harcourt Brace Jovanovich. New York, 1998.
- STIER, S.: "Wellness in the Family Business". *Family Business Review*, 6, 1993; págs. 149-160.
- SULLOWAY, Frank J.: *Born to Rebel: Birth Order, Family Dynamics and Creative Lives*. Pantheon Books, 1996. Traducción: *Rebeldes de Nacimiento. Hermano Mayor, Hermano Pequeño: ¿Depende Nuestro Carácter del Orden de Nacimiento?*. Planeta, Barcelona, 1997.
- TAGIURI, R. y DAVIS, J.: "On the Goals of Successful Family Companies". *Family Business Review*, 5, 1992, págs. 43-62.
- TAGIURI, R. y DAVIS, J.A.: "The advantages and disadvantages of the family business" en IBRAHIM, A.B. y ELLIS, W.H *Family business management. Concepts and practice*. Kendall/Hunt Publishing Company. Iowa. EE.UU.1994, p. 43

- TAGIURI, R. y DAVIS, J.: "Bivalent Attributes of the Family Firm". *Family Business Review*, 9, págs. 199-208.1996
- TAN, W. y FOCK, T.: "The Case of Chinese Family Business in Singapore". *Family Business Review*, 14, 2001; págs. 123-140
- TAPIES, Josep y ORTEGA, Antonio (2000): *Management buy out* McGraw Hill, IESE, Garrigues & Andersen.
- TOMAN, W.: *Family Constellation*. Springer. Nueva York, 1969.
- TOMASELLI, S.: "Boards of Directors in Italian Family Business", *Family Business Review*, invierno de 1996.
- TORRE, de, A.(Dr) y JUANES, R. (coord.): *La Sucesión como Proceso Estratégico en la Empresa Familiar*. Cátedra de la Empresa Familiar. Universidad de Salamanca. 2002.
- TSANG, E.: "Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese Family Business". *Journal of Small Business Management*, 39, 2001, págs. 88-94.
- UPTON, N. y PETTY, W.: "Venture Capital Investment and US Family Business". *Venture Capital*, 2, 2000; págs. 27-39.
- VALLEJO, M.C.: *La cultura de la empresa familiar como ventaja competitiva: una aplicación al sector de concesionarios de automoción*. Tesis de la Universidad de Jaen, 2002
- VAGO, M.: "Why Fish Must Learn to See Water They Swim in". *Family Business Review*, 8, 1995. pág. 313-325
- VELIYATH, R. y RAMASWAMY, K.: "Social Embeddedness, Overt and Covert Power and Their Effects on CEO Pay: An Empirical Examination Among Family Business in India". *Family Business Review*, 13, 2000, págs. 293-312.
- VINTON, Karen L.: "Nepotism: An interdisciplinary model". *Family Business Review*, XI, nº 4. 1998.
- VISSCHER, François M. de, et al.: *Financing Transitions: Managing Capital and Liquidity in the Family Business*. Family Business Leadership Series, nº 7, Business Owner Resources, Marietta, 1995. Suscriptora de su revista Newsletter.
- WAGNER, R.: "Federal Transfer Taxation: The Effect on Saving, Capital Accumulation and Economic Dissipation". *Family Business Review*, 9, 1996; págs. 269-284.
- WALSH, Froma: "Healthy family functioning: conceptual research developments". *Family Business Review*, VII, nº 2. 1993. p. 175-198.
- WALSH, Froma: *Normal Family Processes*. Guilford Press, Nueva York, 1993.
- WALL, R.: "An Empirical Investigation of the Production Function of the Family Firm". *Journal of Small Business Management*, abril, 1998, págs. 24-32.
- WARD, John L. y DOLAN, C.: "Defining and Describing Family Business Ownership Configurations". *Family Business Review*, 11, 1998; págs. 305-309.
- WARD, J.L y ARONOFF, C.E.: *Just what is a family business* Family Business Sourcebook II, p. 2. 1996
- WARD, J. L. y ARONOFF, Craig E.: "10 Myths About Outside Directors". *Nation's Business*. Abril 1993.
- WARD, J. L. y ARONOFF, C. E.: *Family Business Compensation*. Business Owner Resources. Georgia, 1993.
- WARD, J. L. y ARONOFF, C. E.: "How a Family Shapes" *Business Strategy*. *Nation's Business*. Enero 1994.
- WARD, J. L. y ARONOFF, C. E.: "Sibling Partnership". *Nation's Business*. Enero 1992.
- WARD, J. L. y ARONOFF, C. E.: *Another King of Hero: Preparing Successors for Leadership*. Family business leadership series, nº 3. Business Owner Resources.

- Georgia, 1992. Traducción “*La sucesión en la empresa familiar: un nuevo líder, un nuevo héroe*”. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana Colección: Serie del liderazgo de las empresas familiares México 2000
- WARD, J. L. y HANDY, James L.: “A Survey of Board Practices”. *Family Business Review* I, (3). Otoño 1988.
- WARD, J. L., ARONOFF, Craig E. y ASTRACHAN, Joseph H.: *Family Business II Business Owner Resources* (recopilación de artículos). 1996.
- WARD, J. L.: “How many will survive in 2046?”. *Family Enterprise* n° 9, 1988.
- WARD, J. L.: “The special role of strategic planning for family business”. *Family Business Review* I (2): 105-117, 1988
- WARD, J. L.: *Planificación estratégica de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar*. El Ateneo. Buenos Aires. 1987
- WARD, J.L.: *Assuring Your Family Business a Long Life*. Jossey-Bass. San Francisco, 1987.
- WARD, J.L.: *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1994.
- WARD, J.L.: *Creating Effective Boards for Private Enterprises*. Jossey-Bass. San Francisco, 1991.
- WARD, J.L.: *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- WARD, J.: *Perpetuating the Family Business. 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. Palgrave MacMillan, Nueva York, 2004
- WATSON Thomas J. Jr. y PETRE, Peter: *Father, Son & Co. My Life at IBM and Beyond*. Bantam Books. New York.1980.
- WEIDENBAUM, M.: “The Chinese Family Business”. *California Management Review*, 38, 1996; págs. 141-157.
- WEIR, Ray y McWHINNEY, Will: “Family Business Therapy for Family Business”. *OD Practitioner* (Vol. 16. n° 1, Marzo 1984).
- WELSCH, J.H.M.: “The impact of family ownership and involvement on the process of management succession”. *Family Business Review*, 6:1993, p.31-54.
- WESTHEAD, P., CROWLING, M.: “Performance Contrasts Between Family and Non Family Unquoted Companies in the U.K”. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 3, 1997, págs. 30-52.
- WESTHEAD, P., CROWLING, M. y HOWORTH, C.: “The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives”. *Family Business Review*, 6, 2001; págs. 369-390.
- WHATMORE, S., MUNTUN, R., MARSDEN, T: y LITTLE, J.: “Interpreting a Relational Typology of Farm Businesses in Southern England”. *Sociologia Ruralis*, 27, 1987, págs. 103-122.
- WHITESIDE, Mary F. y BROWN F. H.: “Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking?.” *Family Business Review* IV (4): 1991, págs. 383-396.
- WHITESIDE, Mary F., WARD, John L. y ARONOFF, Craig E.: *How Families Work Together*. Business Owner Resources. Georgia. 1993.
- WINN Paul *Business succession planning*. Ed.: Dearborn Trade Publishing Chicago EE.UU. 2000.
- WINTER, M., FITZGERALD, M., HECK, R., HAYNES, G. y DANES, S.: “Revisiting the Study of Family Business: Methodological Challenges, Dilemmas and Alternatives Approaches”. *Family Business Review*, 11,1998; págs. 239-252.

WYNNE, L. *et al*: *Systems Consultation: A New Perspective for Family Therapy*, Guilford Press, Nueva York, 1986.

WORTMAN, M.: "Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm". *Family Business Review*, 7, 1994, págs. 3-27.

YEUNG, H.: "Limits to the Growth of Family-Owned Business?. The Case of Chinese Transnational Corporations from Hong Kong". *Family Business Review*, 13, 2000, págs. 55-70

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA QUE NO FIGURA EN LA SISTEMATIZACIÓN ANTERIOR

ALARCON BATLLE, José Enrique y SALDAÑA GONZALVO, Pilar: "La Carcoma del Árbol Generacional: Podar o Abonar". ACEDE, La Coruña, Septiembre 1996, 867-880.

ALBET Josep: *Cartas a un director general. Reflexiones sobre la empresa y las personas en el siglo XXI*. Editorial: Deusto Bilbao. 2004. 2002 Título Original: "Cartes a un director general. Reflexions sobre l'empresa i les persones al segle XXI"

ALBET Josep: *Guia per al bon govern de l'empresa no cotitzada i familiar. De la direcció unipersonal al consell d'administració*. Editorial: CIDEM (Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial) Barcelona 2005.

ÁLVAREZ DE MON PANA DE SORALUCE, S.: *El Mito del Líder. Profesionales, Ciudadanos, Personas: la Sociedad Alternativa*. PricewaterhouseCoopers. Madrid. 2000.

AMADEUS base de datos consultada con las empresas de los casos.

ARONOFF, Craig E L. WARD John: *Optimizando el potencial en la empresa familiar. Cómo evitar los juegos de poder*. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana Colección: Serie del liderazgo de las empresas familiares México 2000: Original: 1996 Título Original: *Family business governance: maximizing family and business potential*

ARONOFF, Craig E. y WARD John L.: "Make change your family business tradition" *Family Business Magazine*. Family Business Publishing Company Colección: Family business handbook series. Philadelphia.EE.UU. 2003

BARBEITO ROIBAL, Susana GUILLÉN SOLÓRZANO, Eduardo MARTÍNEZ CARBALLO, Manuel DOMÍNGUEZ FEIJOÓ Gerardo: *Revisión bibliográfica. La investigación sobre empresa familiar*. Ed. Barbeito Roibal, Susana [et.al.] La Coruña, 2004

BELLOW Adam: "In praise of nepotism: a natural history". Editorial: Doubleday, New York, EE.UU. 2003

BIANCO, Anthony: "Inside the Ingrams' \$15 billion empire: how the family built one of America's top private fortunes" *Business week*. International edition, (6 oct. 1997) p. 68

BIGNÉ ALCANIZ, Enrique.: *La Empresa Familiar. Retos de Futuro*. Fundación Generalitat Valenciana Iberdrola, 1999.

BLONDEL, Christine: *The Resort in Pueblo Valley (A & B)* Publisher Fontainebleau: INSEAD, 2004, 10 p. + 4 p.

BLONDEL, Christine; Van Der Heyden, Ludo: "Large family capitalism: cases of multi-generation families controlling large, publicly-quoted firms". *Family Business Network Newsletter*. 24, aug. 1999

BLONDEL, Christine; VAN DER HEYDEN, Ludo: *The Wendel family: "affectio societatis" (A y B): the story of a French industrial dynasty (1704-1976)*. Fontainebleau: INSEAD, 1999 17 p.

- BLOUIN, Barbara, GIBSON, Katherine & KIERSTED, Margaret: *The legacy of Inherited Wealth Interviews with heirs*. Trio Press. USA.1995
- BROWN, Bonnie M.: “El caso Grey. Una experiencia de desarrollo del liderazgo y sucesión en la empresa familiar” *Perspectivas de Gestión* 2, Barcelona, 1997.
- BROWN, Bonnie M.: “Cómo armar a su empresa contra la crisis” *Perspectivas de Gestión* 1, Barcelona, 1998.
- CABY, J *Essai d'identification de la singularité de l'entreprise familiale: Le transfert des connaissances à la lumière des approches fondées sur les ressources et les connaissances*. Memoire du Diplome des Etudes Approfondies en Sciences de Gestion. Paris, 2003.
- CABRERA SUAREZ, K. DE SAA-PEREZ, P y GARCIA ALMEIDA D.: “The succession process from a resource-based view of the family firm” *Family Business review*, 14, n°1, pg. 37-47.
- CARLOCK, Randel & FLORENT-TREACY Elizabeth "The HP-Compaq merger: the battle for the heart and soul of a company" 2003 *Family Business Network* 14th world conference: research forum proceedings. New frontiers in family business research: the leadership challenge. Congress Notes FBN 14th conference, Lausanne, Swiss, 24-27 September 2003
- CASADO JUAN, Fernando: “Los órganos de la empresa familiar. Algunos criterios básicos”. *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 8. Deusto, Barcelona, pág. 43-45.
- CASCANTE, Carlos [et. al.], (coords.) *El desarrollo de la empresa familiar: estructuras jurídicas y de gestión*. ESADE Editorial: Cinco Días Colección: Biblioteca Cinco Días. Madrid. 1999.
- Catalana Occidente. Memoria, 2003.
- CASTELLANO RIOS, José María: “La Responsabilidad Social Corporativa” Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. 18 diciembre de 2003.
- CHRISMAN, James J; CHUA, Jess H; LITZ, Reginald A.: “A Unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration” *Journal of Business Venturing*. vol. 18, no. 4, July 2003.p. 467-472
- CHRISMAN, James J; CHUA, Jess H; LITZ, Reginald A.:“Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence”. *Entrepreneurship Theory & Practice*. vol. 28, no. 4, summer 2004. p. 335-354
- CORONA, J.: *El protocolo familiar*. Edición Asociación Catalana de la Empresa Familiar 2004.
- DEDEU RIBERA, Mercè TORRENT COLOMÉ Joan Alfons: *Acuerdo familiar. Principio de la estructura organizacional y comunicacional de la Empresa Familiar* Editorial: Torrent i Dedeu "Consultors d'Empresa Familiar". Barcelona, 2002.
- DESSLER, Gary.: *Essentials of Human Resource Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1999.
- DYER W. G.: *Cultural change in family firms. Anticipating and managing business and family transitions*. Editorial: Jossey-Bass Publishers Colección: The Jossey-Bass Management Series / The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series. San Francisco. EE.UU.1986.
- DYER, W. G: “Conflictos en la empresa familiar”. *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 8. Deusto, Barcelona, pág. 15-21.
- DURÁN HERRERA, Juan José (dir.): *Las marcas renombradas españolas. Un activo estratégico para la internacionalización de España*. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana México 2002

EWING, Jack; CROCKETT, Roger O.: "Global One: One big, unhappy family?" *Business Week*. European Edition, 26 jul. 1999. p. 22

FREIMUTH, Joachim.: "Teatro en la empresa: una vía para poner de relieve la relación con el poder en el ámbito directivo" *Perspectivas de Gestión 2*, Barcelona, 1998.

FBN Family Business Network: *13th Annual World Conference. The future of the family business values and social responsibility: research forum proceedings*. Matti Koiranen, Nina Karlsson, (eds.). Editorial: University of Jyväskylä. Helsinki, Finlandia. 2002.

FELDMAN, Amy: "Parisian, Inc.: but it wasn't broken: Parisian, Inc. was a successful, old-fashioned family business, but its". *Forbes*, Vol. 153, no. 6, (14 mar. 1994) p. 66-68

FERNÁNDEZ AGUADO Javier: *La empresa en el cine: 70 películas para la formación empresarial*. Ed. CIE Dossat 2000 Colección: Biblioteca de management CIE Dossat Madrid 2001.

FERNÁNDEZ LORENZO Joaquín: *Empresa y familia. La empresa familiar*. Editorial: La Fundación del Mueble. Madrid, 2001.

FISCHETTI, Mark (ed.), *The family business management handbook* Family business magazine Editorial: Family Business Publishing Company Colección: Family business handbook series. Philadelphia. EE.UU.1996.

FONT Vicente *La empresa familiar 2*. Ed. Estudios y ediciones IESE, S.L. Colección: Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar Navarra España 1987

GALLO, M. A., TÀPIES, J. I ESTAPE, Mº, J. : *¿ Tienen las empresas familiares ventaja competitiva en los procesos de fusión y adquisición?*. Versión preliminar. Documento IESE Cátedra de la Empresa Familiar, Barcelona, 2004.

GARCIA ALVAREZ, E., LÓPEZ-SINTAS, J y SALDAÑA GONZALVO, P. : "Socialization Patterns of Successors in First-to Second-Generation Family Businesses" *Family Business Review* 15, septiembre 2002. 189-203.

GENESCÀ, Enric [et. al.], (coords.) *Creación de empresas - Entrepreneurship. Homenaje al profesor José María Veciana Vergés*. Editorial: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions. Colección: Manuals de la Universitat Autònoma de Barcelona, número 33. Barcelona, 2003.

GONZÁLEZ CASAL Carmen: *Mujeres con historia. Perfiles de 50 mujeres empresarias asturianas*. Editorial: Septem Ediciones.Oviedo, 2004.

GUINJOAN I FERRE, Modest y LLAURADÓ J. M.: "L'empresari familiar i el seu pla de successió". Editorial: Generalitat de Catalunya. Departament d'Indústria, Comerç i Turisme Colección: Papers d'Economia Industrial, 10. Barcelona, 2003

Guinness, Jonathan: GUINNESS PLC: *Requiem for a family business*. Ed: Macmillan, Londres, 1997

HILBURT DAVIS, Jane GIBB DYER, W: *Consulting to family businesses: contracting, assesment and implementation (organizational development)* Editorial: Jossey-Bass/Pfeiffer. San Francisco. EE.UU 2002

HOOVER, Edwin A.Colette Lombard Hoover *Getting along in family business: the relationship intelligence handbook*. Ed. Routledge. London.U.K 1999

IBARRA RAMOS Ramón: *Empresa-Familia. Una relación constructiva*. Ed.: Trillas México 2000.

Instituto de la Empresa Familiar , IESE y Fundación de Estudios Financieros. *Guía del Buen Gobierno de la Empresa Familiar*. Mayo 2005

JANER Miguel *Todo queda en familia: 100 años de oligarquía en España*. Editorial: La esfera de los libros Colección: La esfera actualidad. Madrid, 2003.

JOHNSON, Bradley: "CMP sells off 22 % in public offering: Leeds family retains tight control over company" *Advertising age's business marketing*, vol. 82, no. 7, (aug. 1997), p. 8

KETS DE VRIES, Manfred F. R.: "Exorcismo de un fantasma: el caso de la empresa Dunor" *Perspectivas de Gestión* vol. 3, no. 2, 1998 p. 20-28

KETS DE VRIES, Manfred F. R.; DICK, Robert: *After Abbe: the Bonnier Group in transition*. Fontainebleau: INSEAD, 1992

KLEIN, Sabine; BLONDEL, Christine: *The Sale of the family business-entrepreneurial project, strategic decision, or expropriation*. Fontainebleau: INSEAD. IIFE, 2004 Series Working paper 2004/25/IIFE

LEACH Peter: *The BDO Stoy Hayward guide to the family business* Ed. BDO Stoy Hayward. Londres, 1996

LEWYN, Mark: "Smaller family, fewer friends: MCI". *Business week*. International edition, (6 feb. 1995) p. 34-35

MARCEAU, Jane: *A Family business?: the making of an international business elite*. Ed. Cambridge University Press/Editions de la Maison des sciences de l'homme, 1989

MIRAVITLLES Luís: *La ruta del éxito, MRW: claves de un modelo de gestión innovador*. Editorial: Gestión 2000. Barcelona, 2001.

MONREAL MARTÍNEZ Juan: *La empresa familiar. Realidad económica y cultura empresarial*. Editorial: Civitas Colección: Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Colección Economía. Madrid, 2002.

MUSON, Howard (ed.), *The family business growth handbook*. Family business magazine Editorial: Family Business Publishing Company Colección: Family business handbook series. Philadelphia. EE.UU.: 2002

MURRAY, B.: "The secret of a successful merger. Antonio Gallardo. Almirall Prodesfarma" *Familias in Business*, volumen 1, entrega 6, noviembre 2002

NIEDERMÜLLER, Gabriele: *Aspectos y conflictos familiares en el proceso de sucesión de la primera a segunda generación en empresas familiares. Enfoque especial y estudio del caso: La sucesión femenina y el caso de CASADEMONT, SA*. Tesina no publicada. Septiembre 1997.

PAISNER Marshall B.: *Sustaining the family business: an insider's guide to managing across generations*. Editorial: Perseus Books. Massachusetts EE.UU, 1999

PAVON, M.: "¿Qué es más importante la empresa o la familia?" *ABC Economía* 11 agosto de 2002 pág. 10.

PAVON, M.: "El equilibrio en las empresas multifamiliares y la sucesión" *ABC Economía* 4 agosto de 2002 pág. 10.

PONT I AMENÓS Antonio: *La empresa familiar y su mundialización*. Editorial: Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona : 2001

RODRIGUEZ, J. RODRIGUEZ N. y SALDAÑA, P: *Redes sociales, capital social, acción colectiva y poder*. Barcelona, 1999

ROSSANT, John: "Faded colors at Benetton: picture flat sales, family conflict, and angry store owners.." *Business week*. International edition (10 apr. 1995) p. 61-62

ROSSANT, John: "Italy: Fiat keeps it all in the family: Chairman Agnelli gives the nod to his 31-year-old nephew" *Business week*, (14 aug. 1995) p. 22

SALAS FUMÁS Vicente: *El gobierno de la empresa*. Editorial: Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona. Servei d'Estudis. Colección: Estudios económicos, 29. Barcelona, 2002.

- SALDAÑA GONZALVO, P.: “Estudis monogràfics 3. L’empresa familiar” en *Memòria Econòmica de Catalunya 1996*. Cambres de Comerç, Indústria i Navegació, Barcelona, 1997. 219-228.
- SALDAÑA GONZALVO, P.: “Falta de comunicació” *El Diario Vasco*, 29 julio de 2002 San Sebastián p.23.
- SALDAÑA GONZALVO, P.: “Mañana yo seré un jubilado más” *ABC Economía* 18 agosto de 2002 pág. 10. Pone autor Manuel Pavón pero salió la fe de erratas domingo siguiente.
- SALDAÑA, GONZALVO, P.: “Mi Juguete, la Empresa Familiar” *ABC Economía* 1 septiembre de 2002 pág. 10.
- SALDAÑA, GONZALVO, P.: “¡Hijo!, ¿vienes o no?” *ABC Economía* 22 septiembre de 2002 pág. 6.
- SALDAÑA RODRÍGUEZ Mauricio: “*La sucesión en una empresa familiar*” Editorial: Grupo Editorial Iberoamericano México 2000.
- SANSONI, Silvia: “Italy: welcome to the family business: Mama-and Papa companies go public, and the public loves it”. *Business week* (11 dec.) 1995. p. 18
- SAUNDERS, Laura: “Saving the family factory: small business tax issues”. *Forbes*, vol. 156, no. 13, (4 dec. 1995) p. 169
- SEGASCO: *El caso de la sucesión equivocada*. Ed. SEGASCO S.L Barcelona 2003
- SPECTOR, Barbara (ed.), *The family business conflict resolution handbook*. Editorial: Business Owner Resources Colección: Family Business Leadership Series, número 14. Georgia, EE.UU. 2001
- SCHWASS, Joaquim: “Mantener el espíritu emprendedor en las empresas familiares”. *Perspectivas de gestión* 3, Barcelona, 1997.
- TARRAGO, F.: “*Apuntes de Dirección estratégica*”. Facultad Económicas. Barcelona. 2000.
- TRIGO, J. y AMAT Joan M.: *Problemática de la empresa familiar y la globalización*. Editorial: Fundación para el análisis y los estudios sociales Colección: Papeles de la fundación, 61 Madrid, 2001.
- VESSER, Trudy; HOY, Frank: “Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm”. *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 19, no. 1, (fall 1994) p. 9-24
- YBARRA E YBARRA Javier de: *Nosotros, los Ybarra: vida, economía y sociedad (1744-1902)* Editorial: Tusquets Colección: Tiempo de memoria, 24 Barcelona, 2002.
- ZIMMERMAN Shirley: *Family policies and family well-being: the role of political culture*. Editorial: SAGE Publications Inc. Colección: Sage sourcebooks for the human services, 20. 1992, California, EE.UU.

XX. ANEXOS

**1.- LISTA DE ACTIVIDADES REALIZADAS SOBRE
EMPRESA FAMILIAR**

Listado de Cursos impartidos

Cursos del Escuela de Organización Industrial, 1997 en Guadalajara y en Jerez para “Los Jóvenes Empresarios “de la Cámara de Comercio, cada uno 15 horas en dos días.

Cursos de BCG Master Telefónica, 2001, “La Empresa Familiar” 16 horas en Bilbao, Santiago, Madrid 1 y Madrid 2 y Valencia.

Cursos de Universidad de El País Vasco de Verano, 23-25 julio de 2003, “Casos de Empresa Familiar” 4 horas.

Cursos de la Escuela de Administración de Empresas, MBA “El Protocolo familiar y Realidad Familiar”, ediciones 2003, 2004 en octubre y noviembre 26 horas. 12-45 alumnos latinoamericanos.

Curso de la Cámara de Terrassa sobre “La Responsabilidad del Accionista Familiar”, 8 de febrero de 2005.

Curso MBA Estrategias para Pymes, Universidad Carlos III, “La Empresa familiar”, 4 horas, realizado el 28 de Enero de 2005.

Curso MBA Administración Empresas, Universidad Carlos III, “La Empresa Familiar: círculo F de Familia, Propiedad, Continuidad y Órganos de Gobierno”; años 2002, 2003, 2004, y en el presente curso fue 25 de Febrero, 4 y 18 de Marzo de 2005. 10 horas.

Curso MBA Les Heures en Andorra con los empresarios de la Cámara de Comercio, el 28 de Abril y el 4-5 de Mayo de 2005, 9 horas.

Curso Cámara de Terrassa sobre Dirección y Gestión en la Empresa Familiar el próximo 19 de Mayo de 2005.

Curso MBA Les Heures en Barcelona full-time y part time, edición 2004 y planificados para el 24, 26 y 31 de Mayo y el 7 de junio de 2005.

Curso MBA IUP On line para el próximo 6 de Octubre de 2005, sobre Los Valores en la Empresa Familiar. La edición del 2004 se centró en “Las características de la Empresa Familiar” (14 octubre, 3 h)

Listado de Congresos a los que he asistido del Family Business Network

El Escorial

Lausana

La Haya

París

Londres

Roma

Helsinki

Listado de Congresos a los que he asistido del Family Firm Institute

Curso de Chicago

Curso de Dallas

Lista de artículos publicados de empresa familiar

“La carcoma del árbol familiar” (AEDEM La Coruña) con José Enrique Alarcón.

“La paradoja de la dependencia en el fundador de la empresa familiar “(Family Business Review 1993, IV) con Ercilia García Álvarez i Jordi López Sintas

Lista de documentos transcritos para el Instituto de la Empresa Familiar

Octubre 1993 – Enero 2002

Documento 2. El Futuro de las Empresas Familiares.

Profesor Alden G. Lank. Noviembre 1993.

Documento 6. Análisis de las Consecuencias de la Ronda de Uruguay.

Marzo 1994.

Documento 9. El papel del Accionista en la Empresa Familiar.

Profesor Iván Lansberg.

Mayo 1994.

Documento 14. Las Empresas Familiares: Factores de Éxito.

D. José Manuel Lara Bosch.

Julio 1994.

Documento 15. La Empresa Familiar Multinacional.

D. Alessandro Benetton.

Julio 1994.

Documento 16. La Empresa Familiar Española.

D. Miguel Ángel Gallo.

Julio 1994.

Documento 17. El Empresario Familiar.

D. Ernesto J. Poza.

Julio 1994.

Documento 18. La Creación de Valor: la Nueva Revolución.

D. José Ignacio López de Arriortúa.

Julio 1994.

Documento 19. El Mercado de Trabajo.

D. Rafael Ortiz Cervelló.

Julio 1994.

Documento 20. ¿Necesita ser Protegida la Empresa Familiar Española?

D. Miquel Roca i Junyent.

Julio 1994.

Documento 21. Las Relaciones entre los Empresarios y los Políticos.

D. Rodrigo Rato.

Julio 1994.

Documento 22. La Banca y la Empresa Familiar.

D. José Javier Gúrpide Huarte.

Julio 1994.

Documento 23. Conferencia-coloquio impartida por D. Manuel Jorge Cutillas.
Septiembre 1994.

Documento 24. El Perfil del Empresario y los Factores Clave de la Empresa Familiar.
Profesor Ross Nager.
Septiembre-Octubre 1994.

Documento 26. El Análisis Estratégico en la Empresa Familiar.
Profesor Miguel Ángel Gallo.
Septiembre-Octubre 1994.

Documento 27. La Dirección Estratégica en la Empresa Familiar.
Profesor John Ward.
Septiembre-Octubre 1994.

Documento 28. Conferencia-coloquio impartida por D. Eric de Rothschild.
Noviembre 1994.

Documento 29. Cómo Preparar a la Familia y a la Empresa para el Cambio Generacional.
Profesor Craig E. Aronoff.
Noviembre 1994.

Documento 31. La Internacionalización de la Empresa Española.
Enero 1995.

Documento 32. Consolidación de Balances para Grupos de Empresas Familiares.
Febrero 1995.

Documento 33. Empresa Familiar y Mercados Financieros.
Marzo 1995.

Documento 49. La Sucesión como Cambio Estructural: ¿Qué Sucede cuando los Hermanos y los Primos toman el Relevó?
Profesor Iván Lansberg.
Septiembre 1995.

Documento 50. La Excelencia en la Empresa Familiar.
D. Jean Louis Dumas.
Septiembre 1995.

Documento 51. Cómo Mantener una Empresa Familiar Sana.
Profesor Iván Lansberg, Barón David de Rothschild, Dr. Marco Drago y D. Mauricio González-Gordon Díez.
Septiembre 1995.

Documento 52. Directivos no Familiares: Porqué, Cómo y Cuando.
Profesor Alden G. Lank, Dr. Gian Franco Santoni, D. Juan José Guibelalde, D. Javier Cano, D. Andreu Puig y D. Salvador Gabarró.
Septiembre 1995.

Documento 53. Fundaciones y Empresas Familiares.
D. Jordi Solé, D. Curtis W. Meadows y D. Emilio Cuatrecasas.
Septiembre 1995.

Documento 54. Mi Experiencia en la Empresa Familiar.
D. Mariano Puig.
Septiembre 1995.

Documento 55. Estrategia Financiera y Transición Generacional.
Dr. Jaime Grego y Profesor Josep Tapies.
Septiembre 1995.

Documento 56. El impacto de la dinámica familiar y el ciclo de la vida familiar en la Sucesión.
Dra. Fredda Herz Brown.

Septiembre 1995.

Documento 57. De las Trincheras Generacionales a la Mesa del Consejo. Un Caso de Empresa Familiar de Tercera Generación.

D. Carlos Srebrow.

Septiembre 1995.

Documento 58. Panorama de las Fuentes de Financiación Internacionales para la Expansión Multinacional de la Empresa Familiar.

D. Marcos Saldaña.

Septiembre 1995.

Documento 59. Las Ventajas Competitivas de la Empresa Familiar y la Manera de Preservarlas y no Desperdiciarlas durante el Periodo de Sucesión.

Dr. Ernesto Poza Valle.

Septiembre 1995.

Documento 60. Inauguración de la Jornada del Family Business Network.

Su Majestad Don Juan Carlos I Rey de España, D. Mariano Puig,

D. Alberto Ruiz Gallardón y el Profesor Alden G. Lank.

Septiembre 1995.

Documento 61. La planificación de la sucesión.

Dr. Edwin A. Hoover.

Septiembre 1995.

Documento 62. La Comunicación y los Centros de Decisión en la Empresa Familiar: Estructuras Adecuadas a los Casos Particulares.

D. Peter C. Leach.

Septiembre 1995.

Documento 63. Las Claves de la Empresa Familiar a Debate.

D. Luís Álvarez.

Septiembre 1995.

Documento 64. Las Empresas Familiares en los Mercados Internacionales.

Dr. Jon I. Martínez.

Septiembre 1995.

Documento 65. Aspectos fundamentales sobre la Transición.

Dña. Nan-b de Gaspé Beaubien y D. Philippe de Gaspé Beaubien.

Septiembre 1995.

Documento 66. Continuidad e Internacionalización de las Empresas Familiares: Obstáculos Fiscales.

Profesor Miguel Ángel Gallo, D. Antonio Ortega y D. Jens Ziegler.

Septiembre 1995.

Documento 67. Los aspectos económicos de la sucesión en la empresa familiar.

Ms. Barbara Dunn, Mr. Steven Hoch, Mr. Dirk Jungé y Mr. François de Visscher.

Septiembre 1995.

Documento 68. Explicación del Caso Práctico de la Familia Bonnier.

D. Lukas Bonnier, D. Pontus Bonnier y D. Hans-Jacob Bonnier.

Septiembre 1995.

Documento 73. El Reto de la Empresa Familiar.

Mr. Yvon Gattaz.

Enero 1996.

Documento 75. El Nuevo Impuesto sobre Sociedades y la Empresa Familiar. Reformas Fiscales Pendientes.

D. Emilio Albi, D. Juan Antonio Garde, D. Carlos Puig,

D^a. Mercedes Aroz, D. Juan Costa y D. Francesc Homs.

Febrero 1996.

Documento 81. Los Retos Actuales de la Empresa Familiar.

D. Mariano Puig, Mr. Ross Nager, D. José Manuel Lara Bosch,

D. Rafael del Pino y Calvo-Sotelo, D. Juan Renart Cava y D. Macià Alavedra.

Octubre 1996.

Documento 82. Estée Lauder - 50 Años como Empresa Familiar.

Mr. Leonard Lauder.

Noviembre 1996.

Documento 83. La Mujer y la Empresa Familiar.

D^a. Matilde Salganicoff, D^a. Mariona Carulla, D^a. Carmen Castelló y

D^a. Consuelo García.

Marzo 1997.

Documento 84. La Intuición, ¿Ayuda o Molesta?

Profesor Robin M. Hogarth.

Abril 1997.

Documento 85. El Proceso de Unión Monetaria y sus Efectos en los Mercados Internacionales.

Mr. John Lipsky.

Mayo 1997.

Documento 86. El Acceso de la Empresa Familiar al Mercado de Valores.

D. José María Serra, D. Víctor Arburu, D. Juan Fernández-Armesto,

D. Joan Hortalà, D^a. Irene Hernández, D. Ramiro Martínez Pardo,

D. Gonzalo Hinojosa, D. José María Entrecanales, D. Alfredo Bassal,

D. Sebastián Escarré y D. Francisco Arregui.

Mayo 1997.

Documento 87. IV Encuentro Empresarial sobre Política Económica y Empresa Familiar.

Profesor Iván Lansberg, D. Josep Oliu, D. Mariano Puig, D. Antonio Gallardo, D. José María Castellano, Mr. Fred Tuckman, D. Ángel Luís Linares, D. Carlos March, D. Miguel Vaquero, Mr. Thomas G. Bata,

D. Anselm Constans, D. Fernando Casado, D. Álvaro Cuervo,

D. Manuel Pizarro, D. Alfredo Pastor, D. José María Serra,

D. Francesc Homs, D. Jon Zavala, Dan. Mercedes Aroz y

D. Ramón Aguirre.

Julio 1997.

Documento 88. La Salida a Bolsa de la Empresa Familiar.

D. José María Serra, D. José Pérez, D. Juan Fernández-Armesto,

D. Antonio J. Sodio, D. Pedro Luís Uriarte, D. Leopoldo Fernández Pujals,

D. Gonzalo Hinojosa y D. Rafael del Pino y Calvo Sotelo.

Octubre 1997.

Documento 92. V Encuentro Empresarial sobre Política Económica y Empresa Familiar.

Molt Honorable Sr. Jaume Matas, D. José María Serra, Mr. François de Visscher, D. Manuel Aragón, D. José Manuel Lara Bosch,

D. Miguel Fluxá, D. Fernando Casado, D. Fernando Becker,

D. Vicente Salas y Excmo. Sr. D. Josep Piqué.

Junio 1998.

Documento 93. Liderazgo y Dinámica Familiar.

Profesor Ivan Lansberg.

Julio 1998.

Listado de transcripciones hechas en ACEF

Documento 1. ALICANTE, 26 de Febrero de 1998

SUCESION

Ponentes: D. Fernando Casado, D. Luís Conde y D. Jordi Solé

Empresarios: D. Rafael Benavent, D. Ángel Pérez Maura y D. Juan Manuel González Serna

Documento 2. LOGROÑO, 21 de Abril de 1998

SUCESION

Ponentes: D. José Manuel Zugaza, D. Jordi Solé y D. Luís Conde

Empresarios: D. Antonio Gallardo. D. Joan B. Renart y D. Basilio García

Documento 3. BILBAO, 11 de Diciembre de 1998

SUCESION

Ponentes: D. Fernando Casado y D. José Manuel Zugaza y D. Antón Pérez-Iriondo

Empresarios: D. Jesús Alonso, D. Alfonso Líbano, D. Pedro Ferrer y D. Antonio Aranzabal

Documento 4. BARCELONA, 18 de Mayo de 1999

INCORPORACION NUEVAS GENERACIONES

Ponente: D. E. Poza

Empresarios: D. Jaime Grego, D^a. Montserrat Sugrañès y D. Jesús Farga

Documento 5. PALMA DE MALLORCA, 5 de Octubre de 1999

ASPECTOS INTRODUCTORIOS

Ponentes: D. José Manuel Estévez, D. Jaume Tomàs y D. Carles Puig

Empresarios: D. Mariano Puig, D. Gabriel Barceló y D. Miguel Agustín Torres

Documento 6. VALLADOLID, 16 de Diciembre de 1999

INCORPORACIÓN DE NUEVAS GENERACIONES

Ponente: Ernesto Poza

Empresario: D. Rafael Pérez

Documento 7. Bilbao, 10 de marzo del 2000

Documento 8. Galicia, 16 noviembre de 2000

Documento 9. Palma de Mallorca, 21 de septiembre de 2000

Documento 10. Valencia, 11 de Diciembre de 2000

Documento 11. Barcelona, 24 de Abril de 2001

Documento 12. Asturias, 26 de Junio de 2001

Listado de Sesiones de empresa familiar organizadas

1998 Cursos Banesto

1. Las Estructuras Directivas de la Empresa Familiar, el día 30 de Septiembre de 1998 en la Asociación Alicantina de Empresas Familiares

2. El Protocolo de la Empresa Familiar, el día 23 de Octubre de 1998 en Segovia Asociación Castilla

3. La Sucesión en la Empresa Familiar 11 de Diciembre de 1998 en Bilbao Asociación de El País Vasco

Curso Cuatrecasas

4. Sevilla, 27 de septiembre

1999 Cursos Banesto

1. Los Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar el día 9 de Febrero de 1999 en La Asociación Riojana de Empresas Familiares.

2. El Protocolo Familiar el día 13 de Abril de 1999 en La Asociación Murciana de Empresas Familiares.

3. El Futuro de la Empresa Familiar: Cómo preparar a las nuevas generaciones el día 18 de Mayo de 1999 en La Asociación Catalana de Empresas Familiares.

4. El Futuro de la Empresa Familiar: Cómo preparar a las nuevas generaciones el día 18 de Mayo de 1999 en La Asociación Alicante de Empresas Familiares.

5. El Futuro de la Empresa Familiar: Cómo preparar a las nuevas generaciones el día 21 de Mayo de 1999 en La Asociación de Empresas Familiares de Aragón.

Curso Bancaza

6. III Seminario sobre Empresa Familiar: Incorporación de Profesionales el día 26 de Mayo de 1999 en Castellón.

Curso Banasto

7. Aspectos Introdutorios de la Empresa Familiar el día 5 de Octubre de 1999 en Palma de Mallorca con La Asociación Balear de Empresas Familiares.

8. Aspectos Introdutorios de la Empresa Familiar el día 29 de Octubre de 1999 en Santa Cruz de Tenerife con La Asociación de la Empresa Familiar de Canarias.

9. Aspectos introductorios de la Empresa Familiar el 2 de diciembre en la Asociación de Santander

10. El Futuro de la Empresa Familiar: Cómo preparar a las nuevas generaciones el día 15 de Diciembre de 1999 en La Asociación Riojana de la Empresa Familiar.

11. El Futuro de la Empresa Familiar: Cómo preparar a las nuevas generaciones el día 16 de Diciembre de 1999 en Valladolid a cargo de D. E. Poza en la sede de Empresa Familiar de Castilla y León

2000 Cursos Banasto

1. El Protocolo Familiar en la Gestión Empresarial Bilbao, 10 de Marzo de 2000

2. El Protocolo de la Empresa Familiar MURCIA, 10 de Abril de 2000

3. Creixement i Professionalizació a l'empresa familiar BARCELONA, 11 de Abril de 2000

4. Aspectos Introdutorios de la Empresa Familiar GALICIA, 27 de Abril de 2000

5. Crecimiento y profesionalización en la empresa familiar. ALICANTE, 28 de Junio de 2000

6. El Protocolo en la Empresa Familiar PALMA DE MALLORCA, 21 de Septiembre de 2000

Curso Bancaixa

7. IV Seminario de la Empresa Familiar CASTELLON, 28 de Septiembre de 2000

Curso Banesto

8. El Protocolo de la Empresa Familiar GALICIA, 16 de Noviembre de 2000

9. Estructuras Directivas de la Empresa Familiar PALMA DE MALLORCA, 22 de Noviembre de 2000

10. La Profesionalización en la Empresa Familiar TENERIFE, 27 de Noviembre de 2000

11. Aspectos Introdutorios VALENCIA, 11 de Diciembre de 2000

12. El Protocolo en la Empresa Familiar CANTABRIA, 12 de Diciembre de 2000

13. Teatro: Los Problemas del negocio familiar de Cristina PALMA DE MALLORCA, 27 de Marzo de 2001

14. Teatro: Los Problemas del negocio familiar de Cristina ZARAGOZA, 2 de Abril de 2001

15. Liderazgo, Gobierno y Dirección en la Empresa Familiar BARCELONA, 24 de Abril de 2001

16. Teatro: Los Problemas del negocio familiar de Cristina MURCIA, 27 de Abril de 2001
17. Los Jóvenes ante el Relevo Generacional. ALICANTE, 25 de Mayo de 2001
18. Aspectos Introdutorios de la Empresa Familiar ASTURIAS, 26 de Junio de 2001
Curso I+D:
19. La Investigación y la Innovación: Elementos Clave de la Competitividad de la Empresa Familiar ALICANTE, 17 de Septiembre de 2001
Curso Banesto
20. Teatro: Los Problemas del negocio familiar de Cristina SANTIAGO DE COMPOSTELA, 19 de Septiembre de 2001
21. Los Jóvenes ante el Relevo Generacional. PALMA DE MALLORCA, 20 de Septiembre de 2001
Curso I+D:
22. La Investigación y la Innovación: Elementos Clave de la Competitividad de la Empresa Familiar OVIEDO, 11 de Octubre de 2001
23. Teatro: Los Problemas del negocio familiar de Cristina VALLADOLID, 18 de Octubre de 2001
Curso I+D:
24. La Investigación y la Innovación: Elementos Clave de la Competitividad de la Empresa Familiar MURCIA, 29 de Octubre de 2001
Curso Banesto
25. Teatro: Los Problemas del negocio familiar de Cristina VALENCIA, 22 de Noviembre de 2001
26. Estructuras Directivas en la Empresa Familiar SANTANDER, 11 de Diciembre de 2001
27. Teatro: Los Problemas del negocio familiar de Cristina SEVILLA, 13 de Diciembre de 2001

2002 Curso Banesto

1. “La Influencia de las Mujeres en la Empresa Familiar” para la Asociación Riojana de la Empresa Familiar, el pasado día 11 de enero de 2002.
Curso I+D
2. “La investigación y la innovación: elementos clave de la competitividad de la empresa familiar” en Zaragoza el pasado día 26 de febrero de 2002.
Cursos Banesto
3. Teatro “Los problemas del negocio de Cristina” en Las Palmas el día 27 de febrero de 2002.
4. Teatro “Los problemas del negocio de Cristina” en Santa Cruz de Tenerife el día 28 de febrero de 2002.
5. Teatro “La Familia López” en Barcelona el día 6 de marzo de 2002.
6. Teatro “La Familia López” en Palma de Mallorca el día 12 de marzo de 2002.
7. “El Protocolo en la Empresa Familiar” en Sevilla el día 14 de marzo de 2002.
8. Teatro “Los Problemas del Negocio Familiar de Cristina” en Oviedo el día 16 de Abril de 2002.
9. Teatro “La Familia López” en Santander el día 17 de Abril de 2002.
10. Teatro “Los Problemas del Negocio Familiar de Cristina” en Alicante el día 23 de Mayo de 2002.
Curso I+D
11. Jornada de La Investigación y la Innovación celebrada en Valencia el día 27 de Mayo de 2002.

12. Jornada de La Investigación y la Innovación celebrada en Logroño el día 30 de Mayo de 2002. Suspendida.

Cursos Banesto

13. Jornada “Los Jóvenes ante el relevo generacional” celebrada en Santiago de Compostela el día 3 de Junio de 2002.

14. Teatro “Los problemas del negocio de Cristina” en Logroño el día 7 de noviembre de 2002.

15. Teatro “Los problemas del negocio de Cristina” en Toledo el día 14 de noviembre de 2002.

Curso Bancaixa

16. Teatro “Los problemas del negocio de Cristina” en Castellón el día 21 de noviembre de 2002.

Curso Banesto

17. Jornada “Los Jóvenes ante el relevo generacional” celebrada en Valencia el día 2 de diciembre de 2002.

18. Teatro “La Familia López” en Sevilla el día 12 de diciembre de 2002.

19. Teatro “La Familia López” en Murcia el día 13 de diciembre de 2002.

2.-PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

Preguntas realizadas:

SENIORS

Preguntas sobre el perfil de los sucesores.

1. Grado de cohesión de las dos familias
2. Percepción de la diferencia de crecimiento de las familias
3. Nivel de profundización de los temas de A.A., Control. y demás
4. En qué posición se quedan tras dejar los puestos de presidencia en los demás órganos.
5. En qué circunstancias se aceptó el ingreso del consejero delegado
6. Funciones que se espera que realicen los directores generales del equipo de consejeros delegados.

JUNIORS

Preguntas sobre formación.

1. Qué programa de formación se sigue
2. Quién se encargará de las oficinas familiares
3. Se van a cumplir las rotaciones de los cargos en el Directorio, cómo se eligen los nuevos directores.
4. Podemos ver los boletines de información del comité junior.
5. Qué se entiende por edad promedio bajo.
6. Actividades de aumento del conocimiento de la definición de empresa familiar
7. Se acredita el seguimiento del programa junior.
8. En qué consiste la formación del accionista. Es obligado su cumplimiento.

LIQUIDEZ

1. Experiencias sobre las actuaciones de dar liquidez a los accionistas.
2. Está todo claro en cuanto a valoraciones, pág. 23 “reducido número de transacciones”

MATERIALES

Documentos que se solicitaron en las primeras entrevistas

Línea temporal con las fechas principales desde la fusión

Cartas

Documentos de Intercomités

Calendario

TABLAS DE DATOS

Orden de edades

Entrevistados por edades

Porcentajes accionariales

Separación accionarial tras la desaparición de los seniors

Guión Entrevistas

Orígenes

Valores: aquí se trata de conocer la cultura de la empresa

Brevísima descripción del Grupo

Governance: Que explique sus estructuras de gobierno a nivel familiar si tiene (Consejo de Familia, Protocolo, etc...) Y a nivel empresarial, explicando como y de que manera intervienen los familiares

Family Office: si tiene y como se gestiona

Comunicación: Profundizar en la política de transparencia y comunicación con los accionistas, familiares y ejecutivos.

Políticas de futuro.

2.- Índice de Figuras

INTRODUCCIÓN

PARTE I: ANÁLISIS ACADÉMICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

I OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

II DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

2.1.- Ojo de Buey del Universo Familiar.....	23
--	----

III LOS ENFOQUES DE LA EMPRESA FAMILIAR: SUS GENERALIDADES

3.1.- Modelo de los tres círculos.....	35
3.2.- Periodos evolutivos en la edad adulta, temprana y media.....	43-46
3.3.- Desarrollo Vital.....	43
3.4.1.1.- Escenarios entre Padre e Hijos.....	48
3.4.1.2.- Escenarios entre Padre e Hijos.....	49
3.4.1.3.- Escenarios entre Padre e Hijos.....	49
3.5.- Genograma Simple. Mapa Relacional	50
3.6.- Genograma de Tres Generaciones de Indira Gandhi	52
3.7.- Las esposas bajo la perspectiva del senior.....	57
3.8.- Posición de los asesores y consultores en la empresa familiar.....	61
3.9.- La perspectiva de la Generación de Hermanos / Multifamiliares.....	68

IV.- CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

4.1.- Fases empresariales de Greiner.....	75
4.2.- Organigrama empresarial.....	77
4.3.- Modelo de dos subsistemas familiar/multifamiliar.....	79
4.4.- Modelo de tres subsistemas.....	81
4.5.- Modelo de los tres círculos y la corbata.....	82
4.6.- Modelo de los 3 círculos aplicado a empresas multifamiliares.....	83
4.7.- Modelo de los 3 sistemas.....	87
4.8.- Interrelaciones del entorno de la empresa familiar.....	88
4.9.- Desarrollo de la dirección a través del ciclo vital de la pequeña empresa.....	90
4.10.- Modelo de continuidad de la empresa familiar.....	94
4.11.- Modelo de continuidad de la empresa multifamiliar.....	95
4.12.- Modelo del cuadrado.....	95
4.13.- Convergencia de esfuerzos en la empresa familiar.....	96
4.14.- Modelo del Gatillo – Exploración- Compromiso (1).....	97
4.15.- Modelo del Gatillo – Exploración – Compromiso (2).....	97
4.16.- Factores que afectan a la armonía familiar.....	99
4.17.- La configuración básica de la empresa familiar.....	103
4.18.- El modelo tridimensional.....	104
4.19.- Modelo Holístico.....	106

V.- PERDURABILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

**VI.- DIFERENTES ENFOQUES EN EL TRATAMIENTO DE LA
GESTION DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN EL ÁMBITO
EMPRESARIAL**

**VII.- PROCESOS CONDICIONANTES DE LA IDENTIDAD Y
FUNCIONALIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

VIII PROSPECTIVA ACADEMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

**IX.- PLASMACIÓN DE LA REGULACIÓN DEL MARCO RELACIONAL
EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: PROTOCOLOS**

9.1.- Proceso de elaboración de un protocolo.....	206
9.2.- Esquema de Pacto de accionista.....	207
9.3.- Relaciones entre órganos de gobierno.....	208

PARTE II: ANÁLISIS DE CASOS DE EMPRESAS MULTIFAMILIARES

Introducción: Proyectos paralelos.....	213
--	-----

X.- CASO ALMIRALL

XI.- CASO CAPRABO

11.1.- Ventas de Caprabo.....	240
11.2.- Centros de Caprabo.....	240
11.3.- Número de empleados de Caprabo.....	241
11.4 - Los diferentes momentos históricos de Caprabo.....	245
11.5.- Familia Prats.....	247
11.6.- Familia Carbó.....	247
11.7.- Familia Botet.....	248
11.8.- Familia Elías.....	248

XII.- CATALANA OCCIDENTE

12.1. Peculiaridades de Catalana Occidente.....	264
12.2. Cultura de Catalana Occidente.....	267
12.3. Peculiaridades de Catalana Occidente (2).....	268
12.4. Órganos de Gobierno de Catalana Occidente.....	270
12.5. Implicaciones Bursátiles.....	274
12.6. Gestión en una empresa cotizada (1).....	276
12.7. Gestión en una empresa cotizada (2).....	277

XIII.- CASO COLORKER

XIV.- CASO GONZÁLEZ BYASS

14.1.- Propiedad de los González.....	312
---------------------------------------	-----

14.2.- Relación familia/empresa.....	312
14.3.- Retos/Consecuciones por generaciones.....	314
14.4.-Órganos de familia y gobierno.....	315

XV.- CASO UNILAND

15.1.- Organigrama Uniland.....	324
15.2.- Cifra de negocios.....	326
15.3.- Distribución de la cifra de negocios.....	326
15.4.- Distribución de la cifra de negocios.....	327
15.5.- Plantilla media.....	327

XVI.- OTROS CASOS

16.1.- Representación de la estructura familiar.....	350
16.2.- Organigrama.....	350
16.3.- Representación Familia/Empresa.....	353

XVII.- CONCLUSIONES

17.1.- El modelo tridimensional multifamiliar.....	371
--	-----

XVIII.- LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

XIX.- SISTEMATIZACIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.- Índice de Cuadros

INTRODUCCIÓN

PARTE I: ANÁLISIS ACADÉMICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

I OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

II DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

2.1.-Definiciones.....	24-29
------------------------	-------

III LOS ENFOQUES DE LA EMPRESA FAMILIAR: SUS GENERALIDADES

3.1.- Los tipos de ciencias que ayudan al conocimiento de la empresa familiar.....	34
3.2.- La comunicación efectiva.....	41
3.3.- A.- Etapas formativas del ciclo generacional.....	47
3.3.- B.- Etapas entre edades del hijo y edades de padre	47
3.4. - ¿Por qué se utiliza la retribución a largo?	65
3.5.- Porcentaje de empresas en cada generación	66

IV.- CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

4.1.- Clases de modelos	73-74
4.2.- Sistema constituyente de la empresa familiar.....	86-87
4.3.- Etapas del ciclo organizacional.....	89
4.4.- Destrezas gerenciales.....	91
4.5.- Etapas de la evolución de una empresa familia.....	92
4.6.- Preocupación de los propietarios en la evolución de una empresa familiar.....	93
4.7.- Preocupación de la dirección en la evolución de la empresa familiar....	94
4.8.- Pautas para el éxito en la sucesión de la dirección.....	100
4.9.- Modelo Evolutivo de Dyer.....	101
4.10.- Evolución de la dirección en la empresa familiar.....	102
4.11.- Evolución de la propiedad en la empresa familiar.....	103
4.12.- El sistema familia	104
4.13.- El sistema propiedad.....	105
4.14.- El sistema empresa.....	105
4.15.- Aspectos positivos de la empresa familiar.....	107-109
4.16.- Aspectos negativos de la empresa familiar.....	116-118

V.- PERDURABILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

5.1.- Longevidad de empresas.....	131
5.2.- Factores de éxito en la continuidad de la empresa familiar	136
5.3.- Comparación de arquetipos culturales	137

VI.- DIFERENTES ENFOQUES EN EL TRATAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LOS ORGANOS DE GOBIERNO EN EL AMBITO EMPRESARIAL

6.1.- Clases de líderes familiares	154
6.2.- Modelo de comportamiento de empresas familiares exitosas.....	156-157
6.3.- Tipo de Administración de las empresas familiares exitosas.	157
6.4.- Preservación de los valores familiares.....	159
6.5.- Nuevas reglas.....	160
6.6.- Paradigmas de gestión.....	161
6.7.- La compañía sostenible.....	162
6.8.- Compromisos sentidos.....	162

VII.- PROCESOS CONDICIONANTES DE LA IDENTIDAD Y FUNCIONALIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

7.1.- Arquetipos de los directivos no familiares.....	174
7.2.- Conceptos relacionados.....	181-182
7.3.- Oportunidades y riesgos en la empresa familiar.....	183

VIII PROSPECTIVA ACADEMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

8.1.- Enfoques académicos.....	187-189
--------------------------------	---------

IX.- PLASMACIÓN DE LA REGULACIÓN DEL MARCO RELACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: PROTOCOLOS

9.1.- Modelo de protocolo familiar.....	199
---	-----

PARTE II: ANÁLISIS DE CASOS DE EMPRESAS MULTIFAMILIARES

Introducción: La empresa multifamiliar como Sistema y la consideración de las empresas multifamiliares a analizar.....	213
--	-----

X.- CASO ALMIRALL

XI.- CASO CAPRABO

XII.- CATALANA OCCIDENTE

XIII.- CASO COLORKER

XIV.- CASO GONZÁLEZ BYASS

14.1.- Consejo de Administración de González Byass, S.A.....	315
--	-----

XV.- CASO UNILAND

15.1.- La junta de Uniland Cementera aprueba la exclusión de bolsa.....	329
---	-----

XVI.- OTROS CASOS

XVII.- CONCLUSIONES

17.1.- Síntesis.....369

XVIII.- LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

XIX.- SISTEMATIZACIÓN BIBLIOGRÁFICA

19.1.- Sistematización bibliográfica.....383-388