

Cristina ALTURO SAENZ DE BURUAGA

HERRAMIENTAS QUE ELIMINAN LOS CONFLICTOS
DE LA DIMENSION FAMILIAR Y ASEGURAN LA
CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Trabajo Final de Carrera

dirigido por

Juan Francisco CORONA RAMON

Universidad Abat Oliba CEU

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas

2012

*El hecho de triunfar no consiste en vencer
siempre sino en nunca caer en el desánimo*

NAPOLÉÓN BONAPARTE

Resumen

La empresa familiar se define como la empresa en la que el capital, la gestión y el gobierno están en manos de una o más familias que ejercen un control sobre ella.

La complejidad de este tipo de empresas se deriva de la unión de los dos entes que la forman, empresa y familia. Esta unión supone la mezcla de los asuntos puramente empresariales con otros de carácter más personal. La mezcla de ambos intereses dentro de la empresa supone un importante foco de conflictos y problemas para la organización. Por este motivo, la empresa debe actuar con tiempo y adelantarse a las futuras dificultades que puedan darse en la organización.

Este trabajo es una guía sobre la empresa familiar donde trataremos la relación entre familia y empresa, así como los mecanismos característicos de este tipo de organizaciones.

En este trabajo nos hemos planteamos analizar la siguiente hipótesis: *“Un plan de comunicación, los órganos de gobierno, el protocolo familiar y el plan de sucesión son herramientas para garantizar la continuidad de la empresa familiar”*.

Para resolver esta hipótesis, estudiaremos los mecanismos de los que dispone la empresa familiar para ver si permiten evitar o prevenir posibles conflictos para garantizar la continuidad de estos negocios, tanto desde un punto de vista teórico como a través de ejemplos de empresas reales, y obtener también así una visión más práctica.

De esta manera, nos hemos propuesto identificar las posiciones de interés que existen en la empresa familiar y analizar cómo se debe realizar un buen plan de comunicación para poder evitar los conflictos que se derivan de esta relación familia y empresa.

Además estudiaremos los órganos de gobierno para ver como refuerzan aspectos relevantes de la empresa familiar. Por otro lado, trataremos la necesidad de tener un protocolo familiar, que regule y gestione las relaciones entre la familia, la empresa y los propietarios de la organización.

Resum

L'empresa familiar es defineix com l'empresa en què el capital, la gestió i el govern estan en mans d'una o més famílies que exerceixen un control sobre ella.

La complexitat d'aquest tipus d'empreses es deriva de la unió dels dos ens que la formen, empresa i família. Aquesta unió suposa la barreja dels assumptes purament empresarials amb altres de caràcter més personal. La barreja de tots dos interessos dins de l'empresa suposa un important focus de conflictes i problemes per a l'organització. Per aquest motiu, l'empresa ha d'actuar amb temps i avançar-se a les futures dificultats que es puguin donar en l'organització.

Aquest treball és una guia sobre l'empresa familiar on tractarem la relació entre família i empresa, així com, els mecanismes característics d'aquest tipus d'organitzacions.

En aquest treball ens hem plantejat analitzar la següent hipòtesis: *“Un pla de comunicació, els òrgans de govern, el Protocol Familiar i el pla de successió son mecanismes per garantir la continuïtat de l'empresa familiar”*.

Per resoldre aquesta hipòtesis, estudiarem els mecanismes dels que disposa l'empresa familiar per veure si permeten evitar o prevenir possibles conflictes, de manera, que es garanteixi la continuïtat de l'empresa, tant des d'un punt de vista teòric com a través d'exemples d'empreses reals, que permetin obtenir una visió més pràctica.

D'aquesta manera, ens hem proposat identificar les posicions d'interès que existeixen en l'empresa familiar y analitzar com s'ha de realitzar un bon pla de comunicació per evitar els conflictes que es derivin d'aquesta relació família y empresa.

A més estudiarem els òrgans de govern per veure com reforcen aspectes rellevant de l'empresa familiar. Per altra banda, tractarem la necessitat de tenir un protocol familiar, que reguli i gestioni les relacions entre la família, l'empresa i els propietaris de l'organització.

Abstract

Family company is defined as the company in which the capital, the management and the government are in charge of one or more families which exercise a control on her.

The complexity of this kind of companies comes from the union of both entities that from it, company and family. This union supposes the mixture of the purely managerial matters with others of more personal characters. The mixture of both interests inside the company supposes an important area of conflicts and problems for the organization. That's the reason; the company must operate with time and go forward to the future difficulties that could be given in the organization.

This work is a guide about family company where we will treat the relation between family and business as well as the mechanisms characteristics of such organizations.

In this work we propose to analyze the following hypothesis: "A communication plan, the governing organs, the protocol family and succession planning are mechanisms to ensure continuity of the family business.

For suitable treatment of this dimension we will study the tools which the family company arranges to avoid or prevent potential conflicts, such a theoretical point of view as through examples of real companies to obtain a more practical view.

First of all, we must identify the positions of interest that exist in the family company. The family company must have a good plan of communication to assure the relationship between the family and the company.

On the other hand, the governance structure the company reinforces relevant aspects of the family company. Furthermore, we discuss the need a familiar protocol which regulates and manages the relations between the family, the company and the owners of the organization.

Palabras claves / *Keywords*

Empresa - Empresa familiar - Roles - Asamblea Familiar - Consejo de Familia - Protocolo Familiar - Sucesión

Índice

Introducción.....	8
Metodología.....	9
Objetivos	9
1. Consideraciones previas.....	11
1.1. Situación actual.....	11
1.2. Ciclo generacional de las empresas familiares	12
2. Concepto de empresa.....	15
3. Concepto de empresa familiar	17
4. Origen de la empresa familiar	19
5. Sistema familiar vs sistema empresarial	20
6. Ventajas de la empresa familiar	23
7. Conflictos de la empresa familiar	25
8. Gestión de conflictos en la empresa familiar.....	29
8.1. Posiciones de interés	30
8.2. Comunicación.....	32
8.3. Órganos de gobierno.....	35
8.4. Estructura Protocolo Familiar	37
8.5. Proceso de sucesión familiar.....	39
8.5.1. Preparación proceso de sucesión	39
8.5.2. Preparación del sucesor.....	41
8.5.3. Preparación del sucedido.....	42
9. Ejemplo de empresas familiares	44
9.1. Caso Grupo Lladró	44
9.1.1. Historia empresa	44
9.1.2. Situación	45
9.1.3. Reflexión sobre el caso Grupo Lladró	46
9.2. Caso Codornú	48
9.2.1. Historia empresa	48
9.2.2. Situación	49
9.2.3. Reflexión sobre el caso Codornú	50
Conclusiones.....	51
Bibliografía	55

Índice de tablas

Tabla 1. Situación actual empresa familiar	111
Tabla 2. Sistema familiar vs sistema empresarial	200

Índice de gráficos

Gráfico 1. Ciclo generacional en la empresa familiar	122
Gráfico 2. Tasa de mortalidad en la empresa familiar	144
Gráfico 3. Área común entre el sistema familiar y el sistema empresarial	211
Gráfico 4. Posiciones de interés en la empresa familiar	311

Introducción

La investigación en la empresa familiar ha conseguido en los últimos años una proyección que puede ser apreciada en el volumen de trabajos publicados en revistas especializadas como no especializadas. Su estudio ha traspasado las fronteras desde investigaciones que evolucionan con trabajos descriptivos, pasando por aquellos que se limitan a utilizar a la empresa familiar como ámbito de aplicación, hasta los que desarrollan interpretaciones propias del fenómeno para dar respuesta a la problemática.

La importancia de la investigación sobre la empresa familiar no sólo surge como mero objeto de estudio de una moda pasajera, sino por la necesidad imperiosa de conocer, describir y explorar el fenómeno que es actor social, histórico y presente del tejido empresarial, tanto en los ámbitos nacionales como internacionales y que por lo tanto tiene considerables efectos sobre los individuos.

La situación económica mundial que estamos viviendo durante todo el año 2009 ha llevado al sector empresarial a echar la vista atrás y recuperar los valores iniciales, que se basaban en el trabajo y el esfuerzo. Esto ha hecho que la empresa familiar resurja como modelo en este momento en el que el principal causante de la situación lo podríamos centrar en una crisis de valores. En este contexto, resulta relevante saber hacia dónde vamos y tener muy claros los valores que sustentan la misión y visión de la compañía, y esto es algo que las empresas familiares tienen de forma natural, porque forma parte de su esencia.

Las empresas familiares tienen un peso específico muy significativo en la economía de los países desarrollados, las empresas familiares constituyen uno de los principales motores de la actividad económica y son uno de los principales agentes de creación de riqueza.

La gestión de empresas se ha visto especialmente afectada en el presente por la concurrencia de una serie de hechos como son el avance de las tecnologías de la comunicación y la información, la creciente globalización de la actividad comercial que obliga al empresario a una mirada internacional y la fuerte crisis económica que se vive actualmente.

Lo importante para que estas organizaciones puedan crecer y perdurar en el tiempo tiene que ver con distintas cuestiones, algunas similares a las que afectan al resto de empresas no familiares (como el desarrollo de una buena estrategia de negocios, la disponibilidad de recursos, la calidad del producto, la administración de la

organización...) y otras específicamente relacionadas con la prevención de los posibles conflictos entre los intereses de la empresa por un lado y los de la familia por el otro.

A partir de este trabajo se pretende promover el interés por la empresa familiar dada su importancia, sensibilizar sobre la importancia que tiene una adecuada gestión en la empresa familiar y adquirir los conocimientos necesarios para realizar esta adecuada gestión.

Objetivos

En primer lugar, es necesario establecer qué pretende esta investigación, es decir, cuáles son sus objetivos.

En el presente trabajo de investigación nos proponemos analizar la relación entre empresa y familia, los conflictos que aparecen a causa de la dimensión familiar de este tipo de organizaciones, así como, las herramientas características de este tipo de negocios.

Una vez se ha profundizado en la teoría de la empresa familiar estamos listos para conocer ejemplos de empresas familiares reales.

Así pues, después de conocer los aspectos teóricos de una empresa familiar y ver ejemplos sobre este tipo de empresas, podremos comprobar si la hipótesis planteada al inicio de esta investigación es refutada o aceptada.

Por tanto, esta investigación pretende comprobar si se cumple la hipótesis: *“Un plan de comunicación, los órganos de gobierno, el protocolo familiar y el plan de sucesión son herramientas para garantizar la continuidad de la empresa familiar”*. Además de aportar una evidencia empírica del resultado obtenido.

Metodología

Antes de desarrollar el trabajo hemos visto conveniente hacer un pequeño estudio sobre la situación actual de la empresa familiar. Seguidamente ya estábamos dispuestos para realizar este trabajo de investigación.

La dinámica de este trabajo se ha establecido de tal forma que se divida en dos partes fundamentales, una parte teórica y una parte práctica.

Una parte teórica donde hemos analizado cuáles son los conflictos relacionados con la interacción de los dos entes que aparecen en la empresa familiar, que son familia y empresa. Además hemos estudiado las herramientas de gestión de conflictos de las

que dispone la empresa familiar.

Una parte práctica en la cual se estudian dos empresas familiares reales para comprobar si esta gestión de los conflictos permite asegurar la continuidad de la empresa a lo largo de los años.

Por lo tanto, mediante esta metodología podremos comprobar si la hipótesis planteada al inicio del trabajo se ha cumplido o no.

1. Consideraciones previas

1.1. Situación actual

Antes de profundizar en el análisis del trabajo debemos conocer la situación actual de las empresas familiares, por ello, vamos a desarrollar una tabla con datos relevantes que afectan a la empresa familiar.

1Tabla 2. Situación actual empresa familiar

	Total empresas	Total empresas familiares	Empleo empresa familiar	PIB generado empresa familiar
España	3.291.263 (100%)	2.797.573 (85%)	13.500.000 (75%)	70%
UE	17.000.000 (100%)	10.200.000 (60%)	100.000.000 (41%)	65%
EEUU	22.455.207 (100%)	17.964.165 (80%)	153.019.532 (50%)	55%

Fuente: Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa – Instituto empresa familiar¹. 2011. Elaboración propia.

En esta tabla podemos observar datos del 2011 de España, UE y EEUU sobre el total de empresas, el total de empresas familiares, el empleo que proporcionan estas empresas familiares y el PIB² generado por la empresa familiar.

En España existen un total de 3.291.263 empresas, de las cuales 2.797.537 son familiares. El empleo que proporcionan estas empresas es de 13.500.000 personas, un 75% del total del empleo de España. La contribución de la empresa familiar al Producto Interior Bruto (PIB) es de un 70%.

En la Unión Europea hay un total de 17.000.000 empresas aproximadamente, y el

¹ Tabla elaborada mediante datos extraídos de la dirección general de política de la pequeña y mediana empresa y del instituto de empresa familiar.

² El PIB es el producto interior bruto, medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un periodo determinado.

porcentaje de empresas familiares es de un 60%. La contribución al empleo de las empresas familiares de la Unión Europea supone un 41%. Además su facturación representa un 65% del total del Producto Interior Bruto (PIB).

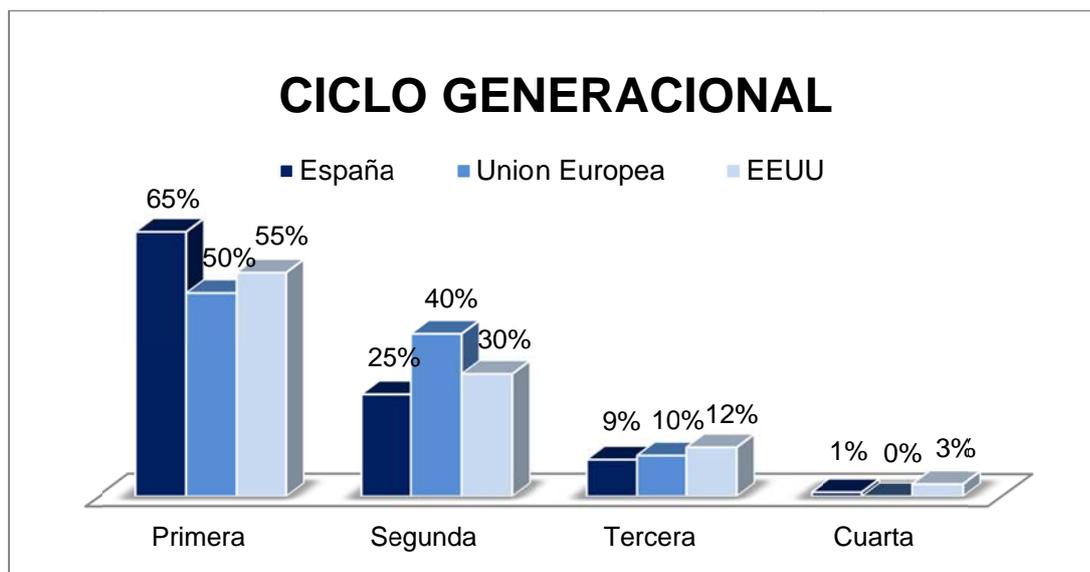
Estados Unidos cuenta con 22.455.207 empresas, de las cuales 17.964.165 son familiares, un 80% del total de empresas es familiar. Estas empresas ocupan a 153.019.532 de trabajadores y su contribución al Producto Interior Bruto (PIB) es del 55%.

1.2. Ciclo generacional de las empresas familiares

La transición generacional es uno de los principales retos a los que han de enfrentarse las empresas familiares e influye en la supervivencia y continuidad de las mismas.

Como muestra de dicha afirmación podemos observar el siguiente gráfico que representan la distribución de empresas familiares por generación en las que se encuentran, para cada una de las zonas vistas anteriormente.

Gráfico 1. Ciclo generacional en la empresa familiar



Fuente: Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa – Instituto empresa familiar³. 2011. Elaboración propia.

En este gráfico podemos observar como la mayoría de empresas familiares de España, de la Unión Europea y de Estados Unidos se encuentran en la primera generación.

³ Gráfico elaborado mediante datos extraídos la dirección general de política de la pequeña y mediana empresa y del instituto de empresa familiar.

En la segunda generación en España se encuentran un 25% del total de las empresas familiares, en la Unión Europea el 40% y en Estados Unidos en 30%.

Si nos fijamos podemos ver como sólo apenas el 9% de empresas familiares españolas se encuentran en la tercera generación, sólo el 10% de las empresas familiares de la Unión Europea se localizan en la tercera generación y sólo un 12% de las empresas familiares de Estados Unidos se hallan en la tercera generación.

Si nos centramos en la cuarta podemos observar que tanto en España, en la Unión Europea y en Estados Unidos son un porcentaje muy bajo las empresas que han llegado a la cuarta generación.

Como vemos en el gráfico anterior podemos observar que pocas empresas, tanto en España como en Estados Unidos y en la Unión Europea, llegan a la tercera o cuarta generación, posiblemente debido a la alta tasa de mortalidad de las empresas familiares.

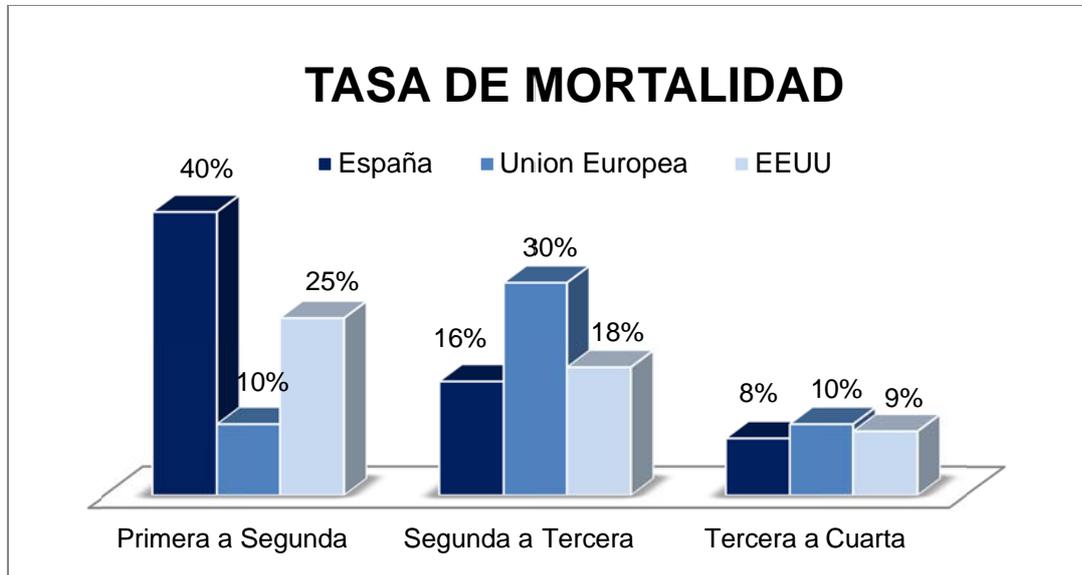
Esta alta tasa de mortalidad puede deberse a diversos motivos que dificultan la supervivencia del paso de las generaciones, como la falta de interés de los hijos de continuar con la actividad, criterios distintos entre los miembros que no se puede dirigir la empresa, el efecto acumulativo de conflictos, sueldos altos sin demasiada relación con la productividad, incorporación de familiares sin reflexionar objetivamente, una mala gestión de la sucesión...

Pero aunque esta tasa de mortalidad sea alta, a medida que pasan las generaciones podemos observar en el siguiente gráfico, sobretodo en España y Estados Unidos que el porcentaje de mortalidad disminuye, ya que estas empresas van aprendiendo, por lo tanto, cuando una empresa familiar llega a la séptima generación, tiene un porcentaje de mortalidad que tiende a cero porque consigue una dinámica de funcionamiento que hace que la empresa familiar siga funcionando correctamente a lo largo de los años.

Por tanto podríamos decir que llegar a la quinta generación puede garantizar el buen funcionamiento de la empresa familiar a lo largo de los años, ya que ha ido desarrollando prácticas y herramientas para solucionar los problemas que han ido surgiendo.

Veamos el porcentaje de la tasa de mortalidad de las empresas familiares en el siguiente grafico:

Gráfico 2. Tasa de mortalidad en la empresa familiar



Fuente: Cámaras de comercio – Instituto empresa familiar⁴. 2008 -2011. Elaboración propia.

No obstante, esta tasa de mortalidad no es un fenómeno exclusivo de las empresas familiares, si asumimos que una generación equivale a 30 años de gestión en las empresas, hablar de empresas de tercera generación en el caso de una empresa no familiar supondría hablar de una empresa de más de 60 años de existencia.

⁴ Gráfico elaborado mediante datos extraídos de las cámaras de comercio y del instituto de empresa familiar.

2. Concepto de empresa

Antes de centrarnos en la definición de empresa familiar, debemos entender qué es una empresa.

Una empresa es una entidad que mediante la organización de personas, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras puede dedicarse a la producción y transformación de bienes y/o a la prestación de servicios con la finalidad de obtener una utilidad o un beneficio.

Tomando en cuenta esta definición, podemos apreciar distintos elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa:

- Entidad: Es una colectividad considerada como una unidad, por ejemplo una corporación, una institución, una compañía...
- Elementos humanos: Se refiere a todas las personas que trabajan y/o realizan inversiones para el desarrollo de la empresa.
- Bienes materiales: Son todas las cosas materiales que posee la empresa como instalaciones, mobiliario, oficinas...
- Capacidades técnicas: Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de una empresa para realizar o ejecutar algo.
- Capacidades financieras: Hace referencia a las posibilidades que tiene la empresa para realizar los pagos a corto, medio y largo plazo.
- Producción y transformación de bienes y/o prestación de servicios: Se refiere a las actividades que puede realizar una empresa.
- Utilidad/Beneficio: Es el interés, provecho o fruto que se obtiene de algo como por ejemplo la satisfacción de una necesidad existente, la consecución de unos objetivos, la reposición de los bienes utilizados...

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras, aun así, podemos clasificar las empresas dependiendo de muchos aspectos, pero los más importantes y conocidos son:

- Según la actividad:
 - Sector primario: La actividad principal de este sector es la producción de bienes mediante la extracción de materia prima, como por ejemplo la minería, la agricultura, la ganadería...
 - Sector secundario: En este sector se encuadran todas las empresas que se dedican a transformar los productos obtenidos en el sector primario

como por ejemplo, ropa de vestir, alimentos, maquinaria ligera...

- Sector terciario: En esta categoría se engloban las empresas que prestan un servicio como las instituciones financieras, las compañías de seguros, los hospitales, las escuelas...
- Según la procedencia del capital:
 - Empresa privada: el capital y/o control está en manos de accionistas particulares
 - Empresa pública: el capital y/o el control está en manos del Estado
 - Empresa mixta: el capital y/o el control son de origen estatal y privado
- Según la forma jurídica:
 - Empresas individuales: estas sólo pertenecen a una persona, según si es de responsabilidad limitada o ilimitada responderá con todo su patrimonio o solo con la aportación a la empresa.
 - Empresas societarias: están constituidas por varias personas, como por ejemplo la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria...
- Según su tamaño:
 - Microempresa: si posee diez o menos trabajadores.
 - Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
 - Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
 - Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.
- Según su ámbito de actuación:
 - Empresas locales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios en una localidad determinada.
 - Empresas nacionales: son aquellas empresas que venden sus productos en un país determinado.
 - Empresas internacionales: son aquellas empresas que venden sus productos a dos o más países.

3. Concepto de empresa familiar

Una vez establecida la definición de empresa, podemos centrarnos en entender qué es una empresa familiar⁵.

Para que una empresa se considere empresa familiar debe cumplir unos requisitos específicos:

- La mayoría de votos sean propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía o sean propiedad de sus esposas, hijos o herederos directos.
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta, es decir, con titularidad propia o a través de otras empresas cuyos propietarios sean familiares.
- En el caso de ser compañías cotizadas se aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó la compañía o sus familiares descendientes poseen el 25% de los derechos de voto.⁶
- El grupo familiar participe en el gobierno y/o en la gestión de la empresa.

Sin embargo, es preciso añadir otro requisito que da a la empresa un carácter verdaderamente familiar, que exista vocación de continuidad dentro del grupo familiar, es decir, que exista el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia.

Se estima que el peso relativo de los trabajadores familiares que adicionalmente son propietarios de la empresa es del 80,5%, es decir, cuatro de cada cinco trabajadores en este tipo de empresas tienen parentesco con la familia gestora y además son propietarios/accionistas.

Por el contrario, el peso relativo que tienen los propietarios/accionistas que no forman parte de la familia es muy bajo, por término medio suele ser de un 0,5%.

⁵ Definición obtenida de la publicación de la junta directiva del instituto de la empresa familiar.

Véase en la página: http://www.catedrafamiliar.ehu.es/p297-content/es/contenidos/informe_estudio/cef_estudios_situacion/es_estudios/adjuntos/Estudio_Instituto.pdf

⁶ Una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos.

En la empresa familiar coexisten 3 ámbitos con objetivos muy distintos entre ellos, por eso, debemos entenderlos y saberlos gestionar conjuntamente:

- El ámbito de la familiar: en este ámbito se busca el mantenimiento de la armonía familiar y el desarrollo de sus miembros, por ello debemos establecer unas normas para facilitar esta armonía.
- El ámbito de la propiedad: el objetivo principal de este ámbito es el mantenimiento del patrimonio familiar, de manera que la empresa sobreviva a posteriores generaciones.
- El ámbito de la gerencia: lo que pretende este ámbito es la máxima eficiencia⁷ y eficacia⁸ de la organización.

⁷ La eficiencia es la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo

⁸ La eficacia es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

4. Origen de empresa familiar

La empresa y la familia se articulan en una institución social productiva que tiene su origen en la evolución histórica de las sociedades.

Las empresas familiares como su nombre indica surgieron del ejercicio del poder económico, político o religioso que un grupo familiar ejercía sobre otros de cortes similares pero carentes de tal poder. La historia está llena de estos ejemplos como las dinastías faraónicas, los emperadores romanos y chinos, la realeza inglesa, francesa y española y otros tantos que llegaron a tener una importante influencia en el comercio y en el sistema social de sus épocas.

Con la llegada del mercantilismo y el avance tecnológico, las familias pudientes y con capacidad económica dejaron a un lado los títulos nobles y se dedicaron al comercio generando una nueva forma de imperios, es decir, se produce la transformación de un sistema basado en la tierra a otro capitalista basado en el dinero, las finanzas y la banca.

Pero entre los siglos XVI y XVIII, antes de que surgiesen los sistemas legales que garantizaran los contratos, los comerciantes y artesanos desarrollaron códigos de conducta cuando existía una cohesión social fuerte que impulsaba el comercio. Así surge la importancia de las relaciones familiares en los negocios como motor aglutinante del sistema económico que permitía el intercambio ante la incertidumbre de un marco que lo legislase.

La incertidumbre derivada del incipiente marco legal y el riesgo asociado al comercio contribuía a que la forma predominante de relacionarse en el mundo de los negocios fuese con los lazos familiares, siendo la familia una fuente de capital físico y humano en la que existía una confusión total y una mezcla entre la familia y la dirección de la empresa.

5. Sistema familiar vs sistema empresarial

Las empresas familiares se diferencian de otras empresas, porque aparte de poseer las características del sistema empresarial, poseen el factor familia.

El factor familia es la agrupación de los recursos y capacidades que hacen distinta a la empresa familiar.

En la siguiente tabla podemos observar las características de los dos sistemas.

Tabla 3. Sistema familiar vs sistema empresarial

Sistema familiar	Sistema empresarial
Basado en el afecto	Basado en el interés económico
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia afuera
Resistencia al cambio	Orientada al cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicionada
Cooperación mutua	Competencia
Lealtad	Oportunidad
Unidad	Diversidad
Relaciones para toda la vida	Relaciones contractuales
Estabilidad	Inestabilidad (riesgo)
Oportunidad para todos	Contratación en base al merito
Orientadas hacia las relaciones personales	Orientado hacia los resultados
Evitar conflictos	Afrontar conflictos

Fuente: Leach, P. La empresa familiar.⁹ – Carlock, R.S. La planificación estratégica de la familia empresaria.¹⁰ Elaboración propia.

El sistema familiar es el que surge del hombre, que instaura los primeros patrones de socialización. Las normas van surgiendo según la tradición y los valores de cada familia y los roles desempeñados van de acuerdo al padre o madre.

⁹ Tabla elaborada mediante datos del libro de Leach, P. (1999). La empresa familiar. Barcelona: Ediciones Garnica SA

¹⁰ Tabla elaborada mediante datos del libro de Carlock, R.S. (2003). La planificación estratégica de la familia empresaria. Barcelona: Editorial Deusto.

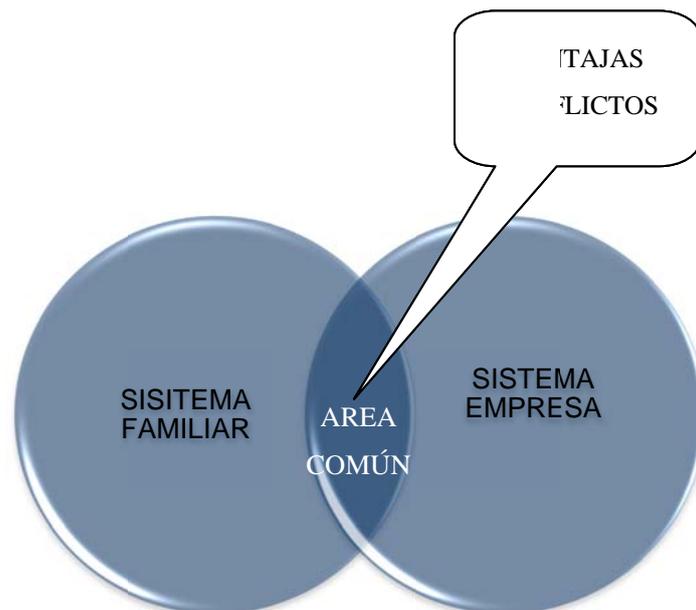
En el sistema empresarial se ponen en práctica las normas sociales que fueron inculcadas en la familia y la norma que rige la relación entre familiares ya no es la afectividad sino la rentabilidad.

La consecuencia fundamental que se puede ver en esta tabla es que el empresario familiar debe conciliar la doble condición de empresario y de padre. Por ello, le ocurrirá que la decisión adoptada como empresario no sea la que familiarmente hubiera deseado adoptar, y viceversa.

La principal dificultad radica en conjugar y dar satisfacción a las demandas y necesidades de la familia y de la empresa, evitando que cualquier de ellas se vea negativamente afectada.

Cuando se intentan conjugar estos dos sistemas aparece un área común en la que se dan tanto ventajas como conflictos

Gráfico 3. Área común entre el sistema familiar y el sistema empresarial



Fuente: Elaboración propia¹¹.

Al no tener claro lo que corresponde a cada uno de estos sistemas se tienen comportamientos y decisiones inadecuadas que generan tensiones y un bajo rendimiento en la organización. Los siguientes problemas se derivan de la confusión entre empresa y familia y son a la vez causas de situaciones indeseables en estas organizaciones.

¹¹ El gráfico es elaboración propia, sin embargo me he basado en los siguientes capítulos para poder aclarar de donde aparecen.

Pero si analizamos y gestionamos estos conflictos mediante las herramientas de las que dispone la empresa familiar podemos asegurar la continuidad de la empresa a lo largo de los años.

A continuación vamos a analizar las ventajas y los conflictos que aparecen en este tipo de empresas.

6. Ventajas de la empresa familiar

Las ventajas de los negocios familiares son muy sutiles, no saltan a la vista, muchas veces no somos conscientes de su existencia porque no forman parte de la planificación estratégica. Las empresas familiares tienen algo más de dificultades y retos, pero también gozan de ventajas, diferencias y características destacadas.

Pero gracias a esta gestión de los conflictos y de las debilidades podemos obtener ventajas en las empresas familiares.

Por tanto, en las empresas familiares se pueden identificar las siguientes características positivas¹² propias de la interacción entre la empresa y la familia:

- Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio: existe un mayor grado de dedicación y de compromiso ya que el empresario arriesga de forma permanente el patrimonio, el prestigio y el futuro de su familia, por ello necesita el éxito y se empeña en lograrlo.
- Mayor orientación al largo plazo: estas empresas tienen una fuerte orientación al largo plazo, porque se pretende mantener el negocio para futuras generaciones.
- Mejor orientación al mercado:
 - Las empresas familiares tienen sus propias formas de hacer las cosas, un “know how”¹³ que no poseen sus competidores y que se transmite de generación a generación, perpetuándose como estrategia.
 - Están muy consolidadas en el mercado local.
 - Siguen estrategias de diferenciación orientadas a nichos de mercado especializados.
- Flexibilidad competitiva: son organizaciones flexibles en sus respuestas a las necesidades de sus clientes y a los movimientos de sus competidores, ya que desde la dirección hasta la gestión la distancia es mínima.
- Se desarrolla un fuerte sentido de permanencia que se manifiesta en la unidad familiar, la confianza y el sacrificio personal, además de verse en la lealtad de los empleados a la empresa.

¹² Estas características positivas propias de esta interacción permiten crear ventajas competitivas que permiten a la empresa funcionar correctamente a lo largo de los años, pero en este trabajo no trataremos el resultado de las ventajas competitivas, sino el uso de los mecanismos de que dispone la empresa familiar para garantizar esa continuidad.

¹³ El know how es un término inglés que significa saber hacer y son los conocimientos desarrollados como consecuencia del aprendizaje y de la experiencia para hacer algo eficazmente.

- Mayor vinculación con sus clientes: son organizaciones que aportan confianza a sus clientes y proveedores, derivada de su larga implantación en el mercado y de su forma de resolver las cosas. Además estas empresas suelen caracterizarse por su atención hacia los clientes y proveedores puesto que suele ser más cordial y esmerada.
- Mayor vinculación con su producto: se desarrolla un alto concepto de calidad en sus productos y servicios, muy relacionado con la implicación personal de los propietarios.
- Mayor grado de reinversión de beneficios: la reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa conlleva a un control más riguroso del gasto.
- Valores mejor consolidados: son organizaciones que poseen una cultura estable con estructuras y relaciones internas estables.

Sin embargo la capacidad de una empresa familiar para aprovechar estas ventajas depende de la calidad de la interacción entre la empresa y la familia, por ello, debemos estudiar cuales son los herramientas que permiten tener una interacción de calidad entre estos dos sistemas.

7. Conflictos de la empresa familiar

Una vez vistas las debilidades de la empresa familiar, debemos conocer los conflictos que aparecen de la interacción entre los dos sistemas que existen en la empresa familiar, empresa y familia.

Estos conflictos pueden ser de diferentes tipos y pueden involucrar a diferentes personas, pueden ser conflictos derivados de la gestión, problemática del negocio, nacidos de la familia, ligados a la propiedad o a la sucesión.¹⁴

En todas las organizaciones existen conflictos, pero en las empresas familiares los conflictos tienen otros matices debido a los factores psicológicos y emotivos involucrados. Las decisiones que bajo la óptica de una lógica empresarial son importantes para los negocios, no siempre coinciden con las que se suponen bajo una lógica familiar.

Pero los conflictos no siempre deben verse de forma negativa, ya que en ocasiones acarrear consecuencias positivas y cambios que pueden beneficiar a la empresa.

Los conflictos más comunes ligados a la dimensión familiar de este tipo de organizaciones son los siguientes.

- Propiedad: es una clara fuente de conflictos porque todos los miembros de las empresas querrán tener acciones para influenciar en la toma de decisiones y capacidad de obtener resultados (recibir beneficios); por eso el volumen de acciones puede acarrear conflictos. Algunos empresarios dan el mismo porcentaje de acciones a todos sus hijos, en cambio otros dan acciones según el grado de responsabilidad que se tenga en la empresa.
- Poder: aunque es un concepto abstracto, poder quiere decir ejercer y mandar. Este tipo de conflictos suelen darse en la segunda generación ya que todos los hermanos se ven los más adecuados para gobernar la empresa.
- Remuneración: el dinero siempre trae conflictos, debemos decidir si pagamos a todos igual o si pagamos dependiendo de los roles.
- Rigidez: los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares y es frecuente ver que se hacen las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo. Cuestiones como la internacionalización, la profesionalización de la dirección o la incorporación de las nuevas tecnologías

¹⁴ Recordemos que en este trabajo solo estudiaremos como solucionar los conflictos relacionados con la problemática ligada a la familia y a la sucesión.

suelen ser asignaturas pendientes para este tipo de empresas.

- Estructuras organizacionales inadecuadas: esta limitación en estas empresas se debe a una mala organización, es decir, en un diseño ineficaz de la estructura. Muchas de estas compañías carecen de consejos de administración o de un director general porque pretenden conservar la dinámica familiar dentro de la empresa, lo que provoca que se alejen por completo de cualquier posibilidad de profesionalización.
- Estilo paternalista autócrata: un buen líder es aquel que facilita las conversaciones importantes, se enfrenta a los conflictos sin dejar pasar demasiado tiempo y toma decisiones en línea con los objetivos del grupo aunque sean difíciles, el problema surge ya que existen muchos tipos de líderes y es difícil conseguir un líder que reúna los requisitos necesarios para gobernar la empresa.
 - Monarca: suele ser autocrítico, empírico, controlador y no delega.
 - General: suele ser estricto, jerárquico, eficiente y egocéntrico.
 - Embajador: suele ser objetivo, colaborador e independiente.
 - Gobernador: suele ser participativo, comprometido, espíritu de grupo y reconoce su mandato limitado.
- Exceso de miembros de la familia en la organización: por el hecho de ser familiar se puede presuponer que deben incorporarse miembros de la familia a la empresa y no se piensa en el hecho de que un número excesivo de familiares en la empresa puede entorpecer el adecuado funcionamiento de la empresa. Siempre que se contrata a un miembro de la familia se debe pensar si este será capaz de agregar valor a la organización y si es necesario.
- Ramas familiares: acaban funcionando como si fueran países y las ramas entre ellas pasan a ser enemigos. Por ejemplo, seleccionas una persona de una rama de la familia para ser director; las demás ramas se van a poner en contra y habrá conflicto.
- Relaciones internas entre miembros de la familia: muchas veces se crean conflictos que no tienen nada que ver con la empresa, pero se utiliza la empresa para expresarlos, es decir, se busca el conflicto a través de la empresa.
- Formación – experiencia profesional: en la empresa familiar la formación es un tema común de discusión, ya que existen diferencias de formación entre los miembros. Esto obliga a dar tratamientos distintos aplicando la lógica para evitar los conflictos, ya que no podemos tratar a todos por igual, si tenemos en cuenta al que no tenga formación, el que la tenga se va a molestar. Con la

experiencia pasa lo mismo; no podemos tratar igual a uno con mucha experiencia que a uno que no tiene experiencia, aunque en la familia fuesen iguales.

- Confusión de roles: en el modelo de los tres círculos¹⁵ aparecen siete roles, cuando estos no quedan bien definidos aparecen conflictos y confusiones, por ello, hay que tener claro que rol se tiene en la empresa familiar.
- Familia política o familiares sobrevenidos: estos pasan a formar parte de una familia a través del matrimonio y si se divorcian es fácil que acabe costando parte del patrimonio de la empresa familiar.
- Falta o mala comunicación: en una familia hay cosas que “se dan por sentadas” o “sabidas”, por lo que no se discuten. Entonces se toman decisiones y se ejecutan sin su puesta en común. Luego aparecen los conflictos ya que todo el mundo opina con su propio criterio.
- Cambios empresariales: cualquier cambio empresarial crea conflicto ya que unos saldrán beneficiados con el cambio, y otros perjudicados.
- Conflictos emocionales – rivalidades familiares: dado que la familia y la empresa constituyen dos sistemas diferentes, la intersección de los mismos va a causar conflictos emocionales que provienen de la familia y se proyectaran sobre el sistema empresarial provocando una intensificación de problemas laborales.
- Problemas de sucesión: el cambio de una generación a otra en una familia empresaria y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso en el que habitualmente se atraviesa con dificultades. Si se cambia la conducción de la empresa y su modalidad de manejo, generará una serie de problemas emocionales. Elegir a un sucesor puede significar escoger entre los hijos que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire, además el mismo padre a menudo se muestra ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer uno a expensas de los otros. Sin embargo, en lo que concierne a la empresa, el cambio no es simplemente un traspaso de una generación a la otra, sino que implica también una transformación en la organización, de acuerdo con las pautas y las nuevas ideas acerca del manejo de la empresa por parte del sucesor.
- Dificultad para encontrar un sucesor competente: el hecho de ser hijo de alguien no le da la misma capacidad que sus padres y muchas veces se tiende

¹⁵ En el capítulo 8.1. *Posiciones de interés en una empresa familiar* explicaremos en qué consiste el modelo de los tres círculos de John Davis y Renate Tagiuri.

a intentar poner al mando a un hijo. Si el hijo no es competente o no quiere dedicarse a la empresa debemos buscar fuera de la empresa, pero muchas veces los padres no son capaces de admitir que un hijo no es apto.

- o Problemas para realizar una jubilación oportuna: existe un problema especialmente en la primera generación, los mayores tienden a mostrar gran resistencia a jubilarse y dejar la empresa en manos de otro.

La empresa familiar al tener la dimensión familiar puede hacer que todos estos conflictos mencionados con anterioridad acaben haciendo desaparecer la empresa, por ello, es necesario analizar las herramientas de que dispone la empresa familiar para ver si podemos reducir o incluso eliminar estos conflictos, de modo que se pueda garantizar una continuidad de la empresa generación tras generación.

Lo que se intenta con estas herramientas es ayudar a que una lógica empresarial guíe los distintos campos de la administración empresarial y que la familia encuentre su propio espacio para definir la dirección y alinearse con el objetivo, sin entorpecer el funcionamiento de la empresa, de modo que puedan mantenerse en el tiempo como empresa familiar.

8. Gestión de conflictos

Descritos las debilidades y los conflictos que se presentan con cierta habitualidad en la empresa familiar, analizaremos las herramientas que pueden facilitar a los componentes de las empresas familiares, el logro y anclaje de la empresa a lo largo de los años garantizando así su continuidad con el paso de las generaciones familiares.

Los conflictos derivados de la familia son los más comunes en la mayoría de empresas familiares ya que los conflictos entre los diferentes miembros son inevitables. A menudo algunas empresas ven rota su unidad y alterada su armonía por pequeños malentendidos y tensiones internas como la falta de sentimiento de pertenencia a la familia, la falta de respeto a los miembros de mayor edad o relaciones tensas y distantes entre los miembros.

Estas situaciones pueden empezar como algo sin importancia pero si no se solventan a tiempo pueden acabar en un terrible conflicto. Para evitarlo debemos promover la mejora de las habilidades comunicativas creando un plan de comunicación y optar por la creación de estructuras de gobierno, como el Consejo de Familia y el Protocolo Familiar que mejoren las relaciones entre familia y empresa.

La problemática ligada a la sucesión es una de las principales causas de muerte para este tipo de empresas y es por eso que supone para la empresa un reto importante. Existen muchas causas que pueden hacer que un proceso sucesorio fracase pero las más comunes son la inadecuada elección del líder y las reticencias de los fundadores a retirarse. Para prevenir este tipo de errores se deben tomar una serie de medidas previas que impliquen la planificación con tiempo y de forma objetiva de la sucesión.

Nos centraremos en las herramientas que permiten eliminar los conflictos derivados de la familia y los conflictos ligados a la sucesión, para comprobar si una vez solucionados estos conflictos familiares la empresa es capaz de orientarse al largo plazo garantizando la continuidad.

A continuación analizaremos las distintas herramientas que permiten reducir o eliminar estos conflictos causados por la interacción de familia y empresa.

8.1. Posiciones de interés en una empresa familiar

Como hemos explicado en los conflictos de la empresa familiar es frecuente que haya confusión de roles y las personas de una empresa familiar no entiendan qué papel juegan dentro la empresa. También es frecuente que surjan problemas con la familia política o familiares sobrevenidos.

Además en la empresa familiar se mezclan relaciones afectivas y relaciones económicas o materiales, por ello cuando no están explicados los límites entre familia y empresa se corre el riesgo de tomar decisiones con el corazón, en vez de con la cabeza, por el contrario, puede ocurrir que una cuestión afectiva se vea enturbiada por consideraciones únicamente económicas.

Para gestionar con éxito estas distintas situaciones que pueden surgir a lo largo de la vida de un negocio familiar y asegurar la continuidad a largo plazo, debemos entender las características de los grupos de personas con intereses en la empresa familiar.

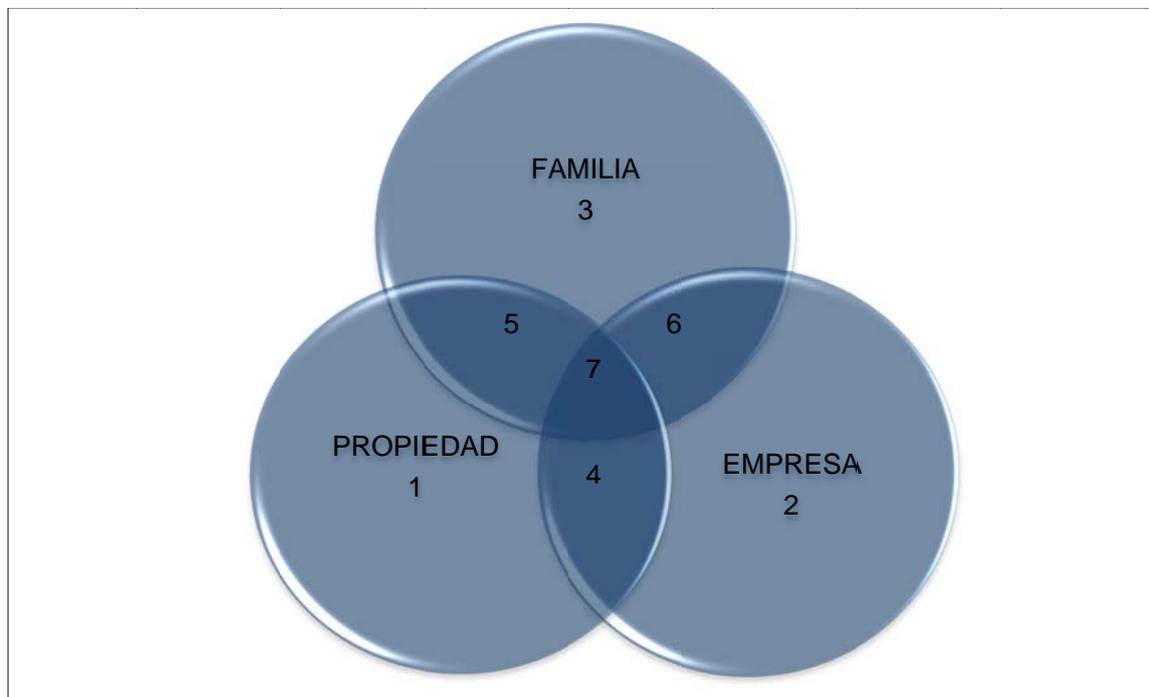
El profesor de Harvard Renato Taguri publico en 1982 con un joven académico, John Davis, un documento de investigación en la Universidad de Harvard en el que estudiaba la interpretación de familia y empresa en el negocio familiar. Estos autores identificaron distintos grupos de interés en la empresa familiar debido a los roles que coexistían en la misma y la existencia de roles simultáneos. Los roles eran definidos por su pertenencia a la familia, la propiedad de la empresa y/o la gestión. Este esquema ha sido denominado “el Modelo de los Tres Círculos”.

Este modelo describe la empresa familiar como subsistemas independientes, pero sobrepuestos: familia, empresa y propiedad.

Las personas que forman la empresa familiar pueden ser colocadas en uno de los siete sectores que se forman al sobreponer estos tres subsistemas, además debemos saber que estos roles que sean asignados a las personas que forman la empresa familiar pueden cambiar a lo largo del tiempo.

Veamos gráficamente este modelo de los tres círculos con sus subsistemas independientes pero sobrepuestos:

Gráfico 4. Posiciones de interés en la empresa familiar



Fuente: John Davis y Renate Tagiuri¹⁶

Como vemos, el círculo izquierdo de la parte inferior incluye a todas aquellas personas con derechos de propiedad sobre la empresa, mientras que en el círculo derecho encontramos a todos los empleados. En el círculo superior podemos ubicar a todos los miembros de la familia.

Las intersecciones entre los diferentes círculos representan aquellas situaciones en las que la persona desempeña un doble o triple rol.

En la posición cuatro están los propietarios que trabajan con alto cargo en la empresa, pero que no son de la familia. En la situación número cinco están los familiares que también son propietarios. En el número seis se sitúan los familiares que tienen un cargo directivo pero que no son propietarios. Finalmente en el número siete vemos cargos directivos que son propietarios y miembros de la familia.

Esta aproximación ha sido muy útil para entender la problemática de la empresa familiar generada por la contraposición de intereses entre los distintos integrantes de la misma,

¹⁶ Gráfico elaborado mediante datos del libro de Sánchez-Crespo, A.J., & Bellver, A. (2005). *La empresa familiar: manual para empresarios*. Barcelona: Editorial Deusto

junto a la existencia de personas con dobles o triples roles, con la confusión que esto crea y la dificultad de dar respuesta cabal a todos ellos.

8.2. Comunicación en la empresa familiar

En el proceso de comunicación pueden existir problemas que traen como consecuencia malentendidos o fallas de comunicación. La mala comunicación en el proceso puede anular la comunicación, excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto, lo cual afecta a la nitidez del mensaje.

Como hemos dicho anteriormente, en el caso de la empresa familiar, la falta o mala comunicación entre los familiares puede reflejarse en la empresa familiar causando conflictos graves o incluso su desaparición.

Por ello, podemos observar que la comunicación es un factor indispensable para las relaciones sociales que existen en la empresa familiar, debido a eso, es necesario analizar cómo es nuestra comunicación, detectando los obstáculos y los errores e intentarlos solucionarlos, si no lo hacemos, si seguimos utilizando modos erróneos de comunicación, pueden surgir conflictos graves en nuestra empresa familiar.

Por este motivo, debemos conocer los errores y los obstáculos en la comunicación para poder desarrollar un plan de comunicación.

- No explicitar: los pensamientos de los miembros de una familia tienen tendencia a guardarse o reservarse, eso hace que se cree una sensación falsa de que todo va bien, cuando en realidad los miembros de la empresa se indignan porque no están de acuerdo.
- No discutir: se cree que discutir es algo malo, pero en realidad los acuerdos son el resultado final de una discusión, es decir, si no se discute no se ponen en común las opiniones de cada uno, por tanto, es muy difícil llegar algún acuerdo.
- No escoger el momento o lugar apropiado: el mensaje no llega porque se transmite en un momento en el que el destinatario no está receptivo debido a diferentes causas: cansancio, ocupación, nerviosismo, etc. Por eso argumentos que consideraríamos válidos en un estado emocional estable no son aceptados bajo otro estado emocional. La elección del lugar también puede dificultar la transmisión del mensaje, por ejemplo hablar sobre temas de empresa en una comida familiar no sería el lugar adecuado. Si es necesario deberemos aplazar la conversación para otro momento o lugar.

- Utilizar acusaciones, amenazas o exigencias: no debemos utilizar acusaciones, amenazas o exigencias ya que genera un estado emocional negativo, por lo que la comunicación se verá entorpecida.
- Cortar la conversación o interrumpir continuamente: no dejar terminar de hablar e interrumpir porque creemos que ya sabemos lo que se va a decir puede generar situaciones de gran ansiedad en la persona a la que se interrumpe y eso causa que ya no escuche nuestros argumentos hasta que se le deje acabar con su discurso. Todo lo que queramos añadir o valorar será automáticamente rechazado, ya que interrumpir y cortar a la persona fomentara que esta nos corte a nosotros cuando hablemos.
- Usar generalizaciones del tipo “siempre” o “nunca”: utilizar generalizaciones no facilita la adecuada disposición hacia una escucha activa y hacia el cambio.
- Disputa sobre diferentes versiones de sucesos pasados: no debemos hablar para referirnos a situaciones pasadas con la intención de culpar o criticar, por ejemplo “eso te pasa por no hacerme caso”, “ves como yo tenia razón”...
- Realizar continuamente proposiciones del tipo “deberías”: este tipo de proposiciones generan en el oyente una disposición poco receptiva.
- Dar consejos que no se han pedido o hacerlo de forma frecuente: debemos dar los consejos cuando el interlocutor lo de a entender o la conversación sea proclive a ello.
- Justificación excesiva de las propias posiciones: no debemos emplear un tiempo desproporcionadamente extenso para justificar nuestras opiniones, acaparando la conversación y sin dar oportunidad a los demás para poder expresarse.
- No escuchar: escuchar activamente es realizar un ejercicio mental para tratar de entender lo que la otra persona nos transmite y preguntar si tenemos dudas sobre ello. Hay muchas veces que cuando alguien habla, desconectamos, ignoramos lo que intenta decirnos o pensamos en lo que vamos a decir a continuación; debemos hacer un esfuerzo para escuchar todo lo que dice para poder entender y no hacer una interpretación equivocada.
- Incapacidad de empatizar: la empatía consiste en llegar a lo mas profundo del otro, pero mantener tu criterio y punto de vista sobre la situación y dársela a conocer, es decir, comprender lo que el otro siente y dar tu opinión sobre el caso.

Para solventar todos estos errores y obstáculos debemos tener un buen plan de comunicación. A continuación tratamos algunos puntos para conseguir un buen plan de comunicación:

- Educar para la comunicación: debemos acostumbrar/enseñar a la familia a tener comunicación a nivel de toda la familia.
- Regularidad en la comunicación: debemos realizar una comunicación regular, para ello debemos marcar un orden, un calendario y tener una periodicidad.
- Asesoramiento externo: muchas veces en las relaciones intrafamiliares, se puede dar el caso que se critique a alguien o no se le tenga en cuenta. Alguien externo tiene más efecto para mantener un orden.
- Reuniones efectivas: debemos hacer que las reuniones sean efectivas i no sean una pérdida de tiempo, por ello, debemos convocar las reuniones con antelación para que la gente pueda asistir, explicar de qué temas se va a hablar para que la gente pueda prepararse la reunión y disponer de información previa para la reunión...
- Retiros: consiste en llevar a la familia a un lugar tranquilo, como por ejemplo a un refugio de montaña, donde se mezcle el trabajo con actividades recreativas. En estos retiros es el momento y el lugar adecuado para anunciar acontecimientos importantes, es decir, para que se promueva una buena comunicación.
- Sistema de sugerencias: está diseñado con el fin de valorar ideas valiosas que ha realizado algún miembro de la familia. Para ello sería importante disponer de un comité externo de evaluación de estas sugerencias con el fin de evaluarlas objetivamente.
- Manuales por escrito: podemos realizar un manual donde se encuentre la información necesaria para que se logre un excelente desempeño en las funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa. Donde se estipulen las normas, cultura, filosofía de la organización y también los derechos y deberes que tiene cada persona.
- Comunicaciones escritas - electrónicas: los comunicados por escrito son un medio útil de transmitir los cambios que se producen en las distintas políticas y procedimientos de la empresa.
- Boletines informativos: consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones o novedades de la organización para mantener a todos informados.
- Buenas prácticas: debemos observar que cosas están funcionando en otros

sitios para intentar aplicarlo en nuestro sitio, pero debemos recordar que cada empresa es distinta, algo que funcione en una empresa no tiene porque funcionar en la nuestra.

8.3. Órganos de gobierno de la empresa familiar

En el momento de su creación, la empresa familiar no necesita órganos de gobierno y ni siquiera se los plantea porque el fundador se basta solo, pero con el crecimiento de la familia y de cara a la sucesión, es aconsejable crear unos órganos de gobierno. Porque si no se dispone de normas que rijan la conducta de la familia se pueden producir fricciones que pueden llegar a suponer un peligro potencial para mantener la unión familia.

Por ello, es necesario implantar en las empresas unos órganos de gobierno, en los que se genere el contexto en el cual se darán los diálogos efectivos dentro de la familia empresaria y donde los integrantes de la misma encontraran los espacios para una comunicación efectiva.

A continuación vamos a explicar dichos órganos de gobierno.

- Asamblea Familiar: es un órgano estrictamente familiar que no debería entrar en cuestiones puramente empresariales. Generalmente está abierto a todos los miembros de la familia, aunque la familia puede fijar criterios de membresía adicionales, como requisitos de edad (mayoría de edad a los 18) y experiencia, y la no participación de parientes políticos.

En el seno de este órgano, la familia delibera sobre los intereses que tiene en la empresa sobre los objetivos que pretende conseguir, así como sobre la mejor manera de participar en la gestión de la misma. Además de fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia y detectar los posibles problemas que puedan surgir en la familia y que pueden tener repercusión en la empresa.

- Consejo Familiar: es el órgano de carácter decisorio de la familia y debería estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares. Sus reuniones deben ser periódicas y es deseable que exista un calendario de las mismas previamente fijado en el Protocolo Familiar¹⁷.

En la medida en que la familia crece, la Asamblea Familiar se puede convertir en un órgano demasiado numeroso y difícil de gobernar, lo que debilitaría su eficacia. En este caso es cuando es necesario constituir el Consejo de Familia

¹⁷ En el siguiente capítulo explicaremos en qué consiste el Protocolo Familiar.

como un órgano de gobierno representativo para la asamblea familiar para coordinar los intereses de los miembros de la familia en su empresa.

El consejo familiar debe tener un tamaño manejable, es decir, entre cinco y diez miembros. Estos miembros son elegidos por la asamblea familiar tomando en cuenta sus calificaciones su disponibilidad para llevar a cabo las tareas del consejo.

Algunas de sus funciones son resolver los problemas que se produzcan entre familia y empresa, dirigir y organizar la sucesión en la empresa, defender los derechos de aquellos miembros de la familia que no trabajen en la empresa, diseñar, revisar y actualizar el Protocolo Familiar, redactar y revisar políticas familiares como empleo de la familia, compensaciones y políticas de participación accionaria familiar.

- Junta General de Accionistas: es el máximo órgano de decisión de una empresa, normalmente se celebran reuniones anuales en las que se aprobara la labor realizada por los gestores de la compañía y supervisara las acciones realizadas por el Consejo de Administración. Todos los accionistas tienen derecho a acudir, o al menos a ser representados, a expresar sus opiniones y a participar en las votaciones.
- Consejo de Administración: el Consejo de Administración es el principal órgano de gobierno de una empresa. Su poder emana de la Junta General de Accionistas, que es quien lo nombra y fija sus atribuciones y responsabilidades, entre las que destacan definir la estrategia de la empresa, diseñar la estructura organizativa, determinar la asignación de recursos, nombrar al director general y a los principales directivos...
- Consejo Asesor: El Consejo de Administración está regulado por la ley, eso hace, que los miembros tengan derechos y responsabilidades muy elevadas, incluso deben responder con sus propios bienes. Por eso se crea la figura del consejo asesor para los miembros externos de la familia para que puedan opinar y ayudar sin tener una responsabilidad elevada y sin tener que responder con sus propios bienes.

8.4. Estructura del Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar es un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa. Es un mecanismo que trata de dar respuesta a los problemas que pueden surgir en la empresa y que pueden llegar a afectar a las relaciones profesionales, económicas o incluso personales entre familia y empresa.

La experiencia demuestra que el Protocolo Familiar resulta un instrumento eficaz para la prevención de conflictos, por eso, es muy conveniente redactarlo anticipándose a los posibles problemas que pudieran surgir.

Es un criterio único de actuación que aborda cuestiones de ámbito empresarial, jurídico, económico y familiar, que tiene como objetivo principal asegurar la continuidad de la empresa sin perjudicar la convivencia familiar. El Protocolo Familiar es un mecanismo que, además de favorecer el cambio generacional, contribuye al equilibrio entre las cuestiones empresariales y familiares. Será necesario para ello delimitar exactamente los intereses de la familia y los de la sociedad, para evitar injerencias de un lado a otro.

El proceso de elaboración del Protocolo Familiar exige la colaboración de todos los miembros implicados y que, entre ellos, se realicen todos los debates necesarios sobre los temas a incluir en el mismo, ya que este proceso de discusión y posterior consenso hasta el acuerdo final es clave para el eficaz funcionamiento del mismo.

Además, con el fin de adaptarlo a los cambios tanto familiares como empresariales que se vayan produciendo a lo largo de los años, es conveniente revisarlo periódicamente para mantener así su vigencia. Por lo tanto, un Protocolo Familiar ha de tener, por un lado vocación de permanencia en el tiempo y, por otro, el compromiso de revisarlo periódicamente.

Depende de la empresa y de la familia será distinto pero normalmente se abordan cuestiones que se puede resumir en cuatro bloques:

- Políticas de decisión y gobierno tales como las normas de regulación del Consejo de Familia, del Consejo de Administración y del Consejo Asesor y fijar los Estatutos Corporativos de la empresa.
- Políticas de empresa como fijar las fechas de las jubilaciones, establecer filtros de requisitos de formación y experiencia, establecer la política de remuneraciones y la deontología (valores y principios).
- Políticas de rentas e inversiones, es decir, resolver la política de dividendos/beneficios, establecer la valoración y transmisión de las

participaciones, crear el bolsín familiar.

- Políticas sociales y familiares sobre pactos matrimoniales, la formación de los jóvenes, normas y condiciones de acceso a la empresa, tradiciones familiares, trayectoria generacional, miembros de la familia firmantes del protocolo...

Dentro de la variedad de pactos posibles, hay que señalar que no todos tendrán la misma eficacia jurídica, y así, junto a pactos inscribibles en el Registro Mercantil¹⁸ con eficacia frente a terceros, coexistirán otros que sólo pueden tener la eficacia de un contrato entre los firmantes, e incluso pactos carentes de cualquier eficacia legal y cuya validez se limita a la mera fuerza moral.

Según sus caracteres y alcance obligatorio, podemos distinguir tres categorías de Protocolos Familiares:

- Fuerza moral: se trata de pactos de mero cumplimiento que no suponen, en términos legales, ni derechos ni obligaciones. En todo caso son pactos morales que ante un eventual incumplimiento podrían ser reprochables desde un punto de vista ético.
- Fuerza legal entre partes: estos pactos crean derechos y obligación entre los firmantes pero no frente a terceros, dada por la imposibilidad legal de inscribirlos en el Registro Mercantil o bien por el deseo de los socios de no darles publicidad. Su incumplimiento puede originar las sanciones oportunas, incluso cualquiera de sus miembros puede acudir a los Tribunales para exigir su cumplimiento.
- Eficacia legal frente a terceros: este tipo de acuerdos vincula a los firmantes y, además, con la ayuda de los Estatutos Sociales¹⁹ de la empresa, los pactos pueden desarrollarse y acceder al Registro Mercantil. La protección legal que recibe este tipo de acuerdos puede hacerse valer frente a la familia y frente a terceras personas. Es decir, estos pactos son aquellos que pueden incluirse en los Estatutos Sociales de la empresa y su eficacia frente a terceros se establece en el artículo 9 del Reglamento del Registro Mercantil²⁰. Partiendo

¹⁸ El Registro Mercantil es una institución administrativa que tiene como objeto la publicación oficial de situaciones jurídicas de las personas físicas o jurídicas inscritas en el. Véase en la página: <http://www.rmc.es/>

¹⁹ Los Estatutos Sociales son un documento en el que se recogen todas las normas que rigen el funcionamiento interno de una sociedad, tanto los derechos como las obligaciones, incluso las funciones de los órganos de la empresa.

²⁰ Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, en el que se establece lo siguiente "los acuerdos sujetos a inscripción sólo serán oponibles a terceros de buena fe desde su publicación en el Boletín oficial del Registro Mercantil".

de esta premisa, los Estatutos Sociales pueden recoger la mayoría de pactos a los que antes nos hemos referido con el objetivo de garantizar los fines perseguidos por el Protocolo Familiar.

8.5. Proceso de sucesión familiar

Como podemos observar en el *Gráfico 1. Ciclo generacional en la empresa familiar* la sucesión es uno de los problemas más críticos de la empresa familiar, dado que la mayoría de este tipo de empresas no llega a la tercera generación. Por lo tanto, la preparación de la sucesión es un aspecto fundamental en las empresas familiares y la mentalización acerca de la importancia de esta cuestión, es un factor clave para su continuidad.

La sucesión cobra mayor relevancia al tratarse de empresas familiares, ya que deben considerarse otros intereses de la empresa relacionados con los lazos familiares como son las situaciones emocionales entretejidas entre los miembros, sus valores y la historia familiar involucrada en la organización. Por tanto, preparar la sucesión es un acto de prevención para salvaguardar el patrimonio, las buenas prácticas del negocio y un valioso legado adquirido a lo largo de los años.

Por el contrario, la falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos y generar incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todos aquellos terceros interesados, dando como resultado la discontinuidad de la empresa.

Un plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio.

La preparación de la sucesión implica la imprescindible colaboración de todas las partes que van a intervenir y requiere una planificación serena y reflexiva de la misma.

A continuación explicaremos los pasos que se deben seguir en este proceso de sucesión.

8.5.1. Preparar el proceso de sucesión

Este proceso básico para traspasar la gestión y la propiedad a la siguiente generación debe garantizar la continuidad de la empresa en manos de la familia.

Es un desafío que precisa una empresa sana con una familia en armonía y que tenga clara la continuidad futura generación a generación.

Un proceso de sucesión puede durar aproximadamente entre cinco y diez años, sin embargo esto no es una regla. Es recomendable hacer énfasis en la planificación a medio plazo y en la necesidad de revisar el plan de sucesión cada año con el fin de mantenerlo actualizado y adaptarlo a las necesidades de la empresa.

Este proceso pasa por cinco etapas que no son exactamente iguales para todas las empresas familiares:

1. Tomar la decisión: debemos ser conscientes de que ya es hora de desarrollar un proceso de sucesión.
2. Planificar: en esta etapa es básico que la visión de la familia sobre la empresa sea la continuidad, partiendo de lo que son y lo que quieren. Hay que identificar los posibles continuadores en la familia, y si no existen, habrá que proceder a buscar un profesional externo. El tiempo juega un papel muy importante durante el proceso y la implantación del plan de sucesión, por eso, es conveniente definir el tiempo en el que se deberán cumplirse las etapas o acciones que integren el plan de sucesión. Por ello, debe ser un plan que permita con la implicación de toda la familia, acordar por escrito un calendario de sucesión, determinar el perfil del heredero, proceder al nombramiento, establecer un cuadro de competencias, determinar las relaciones de jerarquía, fijar el plan de carrera del sucesor y el papel que jugara el predecesor a partir de ese momento.
3. Preparación: en esta debemos preparar tanto al sucesor como al sucedido. Además de definir quien realiza el plan, que el líder gestor lo haga solo, que lo haga el Consejo de Familia, que se haga con la participación de algunos miembros de la familia, que se elabore por abogados y asesores externos...
4. Traspaso: el empresario debe aceptar la idea de tener que retirarse un día, ha de tener la voluntad de transferir, ha de tener un papel activo en la fase de traspaso a la nueva generación y, llegado el momento, debe retirarse. Tanto sucesor como sucedido deben trabajar juntos en esta etapa, ya que el sucesor va adquiriendo poderes y el sucedido va perdiéndolos. Este proceso no debe durar más de tres o cuatro años.
5. Retirada: es el punto definitivo en el que una generación abandona el poder y la otra lo toma totalmente. Este punto, debería ser un momento determinado, quiere decir que a partir de ese día deja de ir e intervenir en la empresa, es decir, tiene que desentenderse de la empresa.

8.5.2. Preparar al sucesor

Todas las empresas familiares deben considerar como una de las estrategias para asegurar la continuidad en la buena marcha de la organización el preparar el relevo en el mando, es decir, identificar y desarrollar candidatos a sustituir al empresario.

La preparación del sucesor no solo se refiere a una instrucción universitaria sino que también se refiere a involucrarse en el negocio familiar en lo que se refiere a productos, elaboración, competencia, precios, costos...

A continuación vamos a ver los pasos para realizar una buena preparación del sucesor:

1. Formación académica: encaminar sus estudios a una temática que le sirva al sucesor para conocer y dirigir una empresa.
2. Experiencia empresarial: trabajar en la empresa familiar aunque sea de subordinado, aunque esto suele ser un error, porque tendrán un tratamiento preferencial. Por ello, antes de trabajar en la compañía familiar es mejor que el sucesor trabaje en otra empresa para adquirir mayor experiencia, probarse en el mundo laboral y ver si es capaz de afrontar problemas.
3. Plan de carrera: consiste en planificar adecuadamente el tipo de formación y de experiencia que deberá tener un junior que aspire a tener un cargo relevante (dirección) en la empresa. Es importante planificarlo para no equivocarnos.
4. Tutor o mentor: el tutor y mentor hacen referencia a dos personalidades distintas. El tutor es una persona que está designada por parte de la organización para que sea un responsable directo de la persona (cuando el sucesor ya está en la empresa). La figura del mentor es un consejero, es una persona que tiene una cierta distancia y que sólo aconseja (el mentor puede estar desde que empieza la carrera). El mentor solían ser los padres, pero al ser tan subjetiva la relación entre ellos, se cambió a una persona que conozca a la persona pero que tenga un cierto distanciamiento. Para buscar al mentor se suele buscar una persona con experiencia y conocimientos que le ayude en el desarrollo de su plan de carrera. Es habitual que el mentor siga teniendo esta relación al ir creciendo. Ambas figuras son muy importantes para la preparación del sucesor, sino suelen sentirse solos.
5. Responsabilidades reales y progresivas: cuando llegue el momento de dar responsabilidades, estas deben ser reales y progresivas.
Las responsabilidades reales son las que si en un momento dado le damos la responsabilidad, por ejemplo, de las exportaciones, debemos dejar que tome

las decisiones aunque se equivoque, porque si le decimos todo lo que tiene que hacer a corto plazo será bueno, pero a largo será perjudicial. Si solo damos responsabilidades teóricas el sucesor no tomara decisiones, no se arriesgara y no será capaz de asumir responsabilidades reales. Las responsabilidades tienen que ser progresivas; responsabilidad moderada, luego a una área de una empresa, hasta la absoluta y total de la empresa.

6. Aceptación de la Organización: debemos escoger un sucesor que sea aceptado por la organización, ya que aunque tengamos un sucesor muy preparado si este no es aceptado por la empresa tendrá problemas, que pueden afectar a la marcha de la empresa.

8.5.3. Preparar al sucedido

Posteriormente de dejar la empresa, el sucedido tiene el poder del capital, ya que tiene más de la mitad de acciones, así que si quiere cambiar una acción reunirá a la junta de accionistas para cambiarla. Además tiene el poder moral porque es el padre de la familia. Así que si no se le prepara bien puede ser que vuelva a la empresa, haciendo que el sucesor quede desautorizado.

Después del largo proceso de la sucesión, si el sucesor queda desautorizado porque el sucedido no le ve capaz de afrontar situaciones, todo este proceso no habrá servido de nada. Por ello debemos preparar al sucedido, veamos a continuación las acciones para prepararle:

1. Mentalización: esta mentalización cuesta mucho hacerla desde la familia, porque si un hijo le dice a su padre que debería jubilarse igual piensa que es por interés, por eso debe hacerla alguien de fuera de la familia.
2. Planificar jubilación: después de la jubilación hay vida, el sucedido debe planificar que va a hacer. Es muy difícil planificar la jubilación el día que te jubilas, por ello, debemos hacerlo antes, incluso si es necesario diez años antes.
3. Planificar situación financiera: si ya tiene un patrimonio acumulado y su empresa es grande podrá seguir haciendo reparto de beneficios; pero en empresas medianas y pequeñas es evidente que la situación financiera depende de que siga activa la empresa. Por tanto, cuando dejan de trabajar, dejan de recibir un sueldo; haciendo que su situación económica sea precaria. Si queremos garantizar un buen proceso de sucesión debemos considerar la situación financiera, para que pueda retirarse sin tener una situación precaria. Porque si no tiene una buena situación financiera no querrá dejar la empresa.

4. Apoyo a la familia: es una persona acostumbrada a tener el control, a mandar e imponer su voluntad, cambiar eso a ser simplemente un padre, suele suponer un cierto shock psicológico, por eso es importante el apoyo de la familia. Una empresa grande es capaz de mantener el protagonismo del sucedido para que no tenga un shock, pero en empresas pequeñas no hay capital para hacer esto, por eso deberemos hacer un esfuerzo para que se sienta protagonista.

9. Ejemplo de empresas familiares

Hasta el momento hemos dedicado la mayor parte del presente trabajo al estudio teórico de la empresa familiar.

Aunque también hemos considerado relevante el análisis de empresas familiares reales que ya han soportado algunas de las situaciones hasta ahora descritas y que han conseguido superarlas con éxito gracias a las herramientas de las que hemos hablado en anteriores capítulos.

9.1. Caso Grupo Lladró

9.1.1. Historia de la empresa²¹

En 1953 los hermanos Juan, José y Vicente Lladró, hijos de labradores, elaboran sus primeras creaciones con una vocación experimental en un horno construido en su propia casa natal, en Almacera (Valencia). Estas piezas poseen un encanto especial que despierta el interés por el público.

En 1858 Juan, José y Vicente deciden dedicarse exclusivamente a sus propias obras y trasladan su pequeña empresa a una nave en la población vecina de Tavernes Blanques, puesto que el taller familiar se ha quedado pequeño. La demanda de las creaciones Lladró adquiere dimensiones inesperadas.

Las instalaciones de Tavernes se ampliaron en varias etapas sucesivas hasta dar lugar, en 1970, a la “Ciudad de la Porcelana”, un complejo de talleres artesanos de 100.00 metros cuadrados de superficie donde, en la actualidad, conviven a diario 2.000 personas dedicadas a la creación de figuras.

Desde entonces Lladró ha ido ampliando su red de tiendas propias situadas en los principales centros comerciales del mundo: Valencia, Madrid, Londres, Nueva York, Beverly Hills, Singapur, Hong Kong, Las Vegas, Sydney.

En cuanto a los miembros de la familia, Vicente y José son padres de tres hijos cada uno y Juan, de cuatro. Los hermanos Lladró abren las puertas de su empresa al futuro y dan la entrada a seis de sus hijos en el Consejo de Administración, cada familia incorpora a dos herederos directos.

Comienza así la entrega del testigo a los herederos de la empresa. Rosa y Ángeles, hijas de Juan, Juan Vicente y David, hijos de Vicente, Mamen y María José, hijas de

²¹ Datos obtenidos de la pagina web de la compañía: <http://www.lladro.com/>

José, deben asumir tareas de mayor responsabilidad en la compañía.

Tras cincuenta años al frente de la empresa, en 2003, los tres hermanos fundadores deciden ceder su testigo a la segunda generación Lladró.

9.1.2. Situación

En 2003 Rosa María Lladró, una de las tres hijas de José Lladró, formaba parte de la saga familiar de la Ciudad de la Porcelana, un negocio que decidió abandonar en el año 1997 para iniciar nuevas aventuras empresariales por libre.

Entonces puso en marcha la compañía de vinos Bodegas Terra Reial y decidió utilizar la denominación de Duque de Lladró para los vinos de su bodega. La familia no lo aprobó y presentó una demanda contra Rosa, que perdió el pleito y el derecho a usar esa denominación.

Tras el conflicto familiar decidió vender su parte del capital del grupo Lladró, debido a sus desavenencias surgidas, pero la propuesta que el grupo le ofreció, 623 millones, no le parecía correcta ya que alegaba que valían el doble. Entonces planteo la posibilidad de sacar Lladró a bolsa, para así lograr un valor de mercado para sus acciones y poder salir del accionariado. La propuesta se sometió a la Junta de Accionistas, pero fue rechazada, ya que no se querían someter al control de los mercados.

Además hemos de destacar que aquella época fue uno de los peores años de la compañía ya que por primera vez incurrieron en pérdidas importantes.

En 2004 se permitió la entrada de una persona externa en la organización, Alain Viot, pero ello no mejoró la situación del grupo. Pero en 2007 fue destituido en su cargo y se restableció el modelo de "Gestión Familiar Directa".

Después de 54 años los hermanos deciden dividir los negocios, uno de sus fundadores Juan y sus sucesores (Rosa y Ángeles) se quedan con el 70% y sus otros dos hermanos, Vicente y José, se reparten el 30%.

Actualmente es Juan Lladró, socio fundador, quien dirige el Grupo Lladró. Los últimos años se han caracterizado por las fuertes caídas en facturación y la acumulación de importantes pérdidas. En el ejercicio 2009, la principal sociedad del grupo, Lladró Comercial, cerró con unos ingresos de 39,9 millones de euros, un 26,5% menos que un año antes, y números rojos por 26,7 millones.

9.1.3. Reflexión del caso Grupo Lladró

Dos de los hermanos del Grupo Lladró hablan sobre los motivos de fracaso del Grupo Lladró.

Según José Lladró²², socio fundador de la empresa, la principal misión del fundador de una empresa familiar es la de preparar de forma adecuada su sucesión y establecer unas bases para que no se vea cuestionada.

José Lladró cree que las claves para conseguir el éxito en una empresa familiar son:

- Elegir un buen líder: opina que en su empresa eso no se realizó adecuadamente, por desgracia es muy común que algunos miembros de la familia no admiten que exista un líder que no sean ellos. El lastre en su empresa familiar era que todos querían mandar y los padres querían colocar a sus hijos en la dirección y eso resultó muy perjudicial tanto para la empresa como para la familia.
- Establecer un Protocolo Familiar y cumplirlo: en el Grupo no se estableció un Protocolo Familiar, no existían pautas ni normas para evitar malentendidos. Comenta que eso era como vivir en un país sin leyes.

Los vínculos entre los miembros de la empresa familiar deben ser fuertes y positivos para que la estructura resulte exitosa, pero para ello es indispensable la utilización de herramientas como un plan de sucesión, unos órganos de gobierno, una buena comunicación y un Protocolo Familiar.

Después de explicar todas estas herramientas indispensables para que una empresa familiar se mantenga en el tiempo, José Lladró²³ reconoció que en su empresa estas medidas no se habían desarrollado y los conflictos familiares se apoderaron de la empresa. No supieron crear al líder e impidieron su aparición, por miedo, como antes apuntábamos a no ser el elegido.

²² Lecturas recomendadas para ampliar y complementar la información: Lladró, J. (2010). *Luces y sombras de la empresa familiar*. Barcelona: Editorial Lectura Plus y Lladró, J. (2006). *El Legado de Lladró*. Barcelona: Editorial Lid

²³ Véase también la entrevista a José Lladró en la página web: http://elpais.com/diario/2010/12/20/cvalenciana/1292876282_850215.html

Según Vicente Lladró²⁴, hermano pequeño de los tres socios fundadores, habla sobre su situación de mediador entre sus dos hermanos, dado que estos nunca coincidían. Vicente debía ir alternando sus apoyos a uno y a otro, un poder que ejercía a su pesar y que le costó disgustos tales como que Juan le retirara la palabra durante tres años por no haber votado a su favor.

Además remarca el afán de protagonismo de sus hermanos que no permitió que sus sucesores pudiesen tomar el mando como se debía, ya que querían figurar allí.

La conclusión que podemos extraer es que lo difícil en este caso es que la organización y sus miembros acepten al líder elegido, ya que como hemos visto todos querían ser los mejores y los elegidos para mandar y pocos asimilaban que no eran los escogidos y que debían respeto y obediencia a un tercero. El arma de la que disponía esta empresa para superar esta cuestión era el Protocolo Familiar. En él, se deben determinar los pasos a seguir y las directrices, por todos aceptadas, que deberán seguirse durante el proceso y en el caso de que surja algún problema.

²⁴ Lectura recomendada para ampliar y complementar la información: Lladró, V. (2010). *Así lo viví y así lo cuento*. Barcelona: Autor Editor.

9.2. Caso Codorníu

9.2.1. Historia de la empresa²⁵

La historia de la familia Codorníu se remonta a mediados del siglo XVI.

En 1659 se casan Anna Codorníu, última de la saga en llevar el apellido Codorníu, y Miquel Raventós. A partir de ese momento, los herederos pasaron a llamarse Raventós.

En 1872, José Raventós, después de viajar a la Champagne, comienza a producir las primeras botellas de vino espumoso de calidad mediante el método tradicional.

Pero, en 1887, la “filoxera” llegó al Penedés y obligo a replantar todos los viñedos familiares con injertos de plantaciones inmunes. En 1888, el hijo de José Raventós, Manuel Raventós obtuvo una medalla de oro al espumoso Codorníu en la Exposición Universal de Barcelona.

En 1895 Manuel Raventós contrató al arquitecto “Josep Puig i Caldafalch” para construir una bodega de estilo modernista en “Sant Sadurni d’Anoia”.

En 1897 la Reina Regente María Cristina, otorga a Codorníu el título de Proveedor de la Casa Real Española. Desde entonces, Codorníu elabora una reserva especial y única para el Palacio de la Zarzuela. En esa época Codorníu inicia sus primeras exportaciones a Cuba y Argentina, y obtiene el reconocimiento internacional, la medalla de oro de la Exposición Universal de Amberes y un año después, también en Burdeos.

En 1972 se celebra el centenario del nacimiento de la primera botella de cava elaborada por José Raventós.

En el año 1976 la bodega construida por el arquitecto “Josep Puig i Caldafalch” reciben el máximo reconocimiento al ser declaradas Monumento Histórico Artístico Nacional por el Rey Don Juan Carlos I.

En 2001 Codorníu cumple 450 años y para conmemorar esta fecha, el Rey Don Juan Carlos I visita las cavas Codorníu y firma la etiqueta de la botella más grande del mundo.

En 2005 Codorníu vuelve a revolucionar el mercado del cava con el lanzamiento de dos novedosos productos.

²⁵ Datos obtenidos de la página web de la compañía: <http://www.codorniu.es/>

9.2.2. Situación

Los últimos años los máximos responsables del Grupo han sido hombres (Josep Raventós Fatjó, Manuel Raventós Domenech y Manuel Raventós Fatijó). Pero esta circunstancia cambió en 1998 cuando Mar Raventós²⁶, prima hermana del anterior presidente, accedió a la presidencia, ya que su primo ya rebasaba en 2 años la edad fijada para presidir la empresa.

Actualmente, el Grupo está formado por 525²⁷ familiares, este número de familiares corresponde a 4 generaciones diferentes. A pesar de este gran número de familiares, tan solo 4 de ellos están plenamente integrados en la gestión de la empresa. Mar Raventós es la Presidenta del Grupo, el Director General es Xavier Pagés, Xavier Farré es el encargado del departamento de Viticultura y Ricard Raventós es el encargado del de Calidad.

La problemática familiar siempre ha estado muy presente a lo largo de los siglos en la gestión de Codorníu. Según el Grupo siempre ha sido fundamental separar los temas familiares de los profesionales.

Mar Raventós comentaba que lo que no puede suceder es que en una junta de accionistas es que se introduzcan asuntos familiares. Esto no supone minimizar los problemas familiares. Los asuntos familiares también son importantes y no se pueden descuidar, pero deben abordarse en el órgano de gobierno adecuado. También considera que el gran acierto de Codorníu ha sido separar claramente la familia de la empresa, estableciendo los cauces necesarios para que las dos esferas se comuniquen. Asimismo dice que es necesario establecer un protocolo que marque las reglas del juego.”

En la gestión de la empresa familiar del Codorníu debemos destacar la incorporación de familiares en la empresa, Codorníu ha establecido unas normas para que los familiares puedan ingresar en la empresa. Para entrar en Codorníu, los miembros de la familia y los hijos de directivos tienen que cumplir unos requisitos mínimos como poseer un título universitario y hablar inglés, también deben superar unas exigentes pruebas de selección realizadas por un comité de evaluación formado por personas de la familia y profesionales externos y además se les exigirá haber estado trabajando en otra

²⁶ Véase la entrevista a Mar Raventós en la página web: <http://www.mujeresdeempresa.com/perfiles/perfiles040302.shtml>

²⁷ Veamos los porcentajes de estos 525 familiares: 5,7% de la 15ª generación, 37,3% de la 16ª generación, 50,10% de la 17ª generación y 6,86% de la 18ª generación.

compañía durante cinco años. Este sistema permite decidir de forma objetiva las incorporaciones en la empresa.

Para gestionar la empresa familiar, Codorníu posee tres herramientas clave para mantener unida a la familia entorno a la empresa. Realiza reuniones de la familia para llegar a un consenso entre las diferentes generaciones, dispone de unos órganos de gobierno²⁸ tanto para la familia como para la empresa y de un Protocolo Familiar aceptado por todos los miembros de la familia.

9.2.3. Reflexión del caso Codorniu

Como hemos apuntado en capítulos anteriores el Protocolo Familiar es un documento que delimita el conjunto de relaciones empresa-familia. Es una guía de acciones de futuro y una forma de programar en el tiempo la adopción de las decisiones que mejor se adapten a la continuidad de la empresa. Por esto, si disponemos con anterioridad de los pasos que debe seguir la empresa y la familia, conflictos como la sucesión, la entrada de familiares a la empresa o la profesionalización de la organización se llevaran a cabo sin problemas. Gracias al Protocolo Familiar el Grupo Codorníu decide de forma objetiva las incorporaciones a la empresa escogiendo los mejores de la familia para que la empresa funcione generación tras generación.

Además disponen de unos órganos de gobierno en los que se separa familia y empresa, y en donde todas las ramas de la familia están representadas. También debemos destacar que realizan reuniones entre los familiares para poder llegar a consensos.

La conclusión que podemos extraer de Codorníu es que gracias a la utilización de las herramientas de que dispone la empresa familiar, Codorníu se encuentra en la 18ª generación y han podido gestionar todos los conflictos que han aparecido durante todos estos siglos de gestión.

²⁸ En el Consejo de Administración todas las ramas están presentadas por igual en el máximo órgano de decisión de la empresa

Conclusiones

En relación a la teoría analizada en el siguiente trabajo podemos extraer las siguientes conclusiones:

Primera: Las empresas familiares tienen un peso específico muy significativo en la economía de los países desarrollados y constituyen uno de los principales motores de la actividad económica y son uno de los principales agentes de creación de riqueza.

Segunda: Las empresas familiares disponen de un doble foco de conflictos. Además de los problemas que se derivan de la propia gestión de la empresa, deben poner especial atención en los problemas que se originan en el seno de la familia.

Tercera: Son pocas las empresas familiares que llegan a la tercera o cuarta generación, ya que las empresas familiares tienen una alta tasa de mortalidad que puede deberse a diversos motivos que dificultan la supervivencia del paso de las generaciones. Pero aunque dicha tasa de mortalidad sea alta, a medida que pasan las generaciones el porcentaje disminuye, ya que estas empresas van aprendiendo, por lo tanto, cuando una empresa familiar llega a la séptima generación, tiene un porcentaje de mortalidad que tiende a cero porque consigue una dinámica de funcionamiento que hace que la empresa familiar evolucione correctamente a lo largo de los años.

No obstante, esta tasa de mortalidad no es un fenómeno exclusivo de las empresas familiares, si asumimos que una generación equivale a 30 años de gestión, hablar de la tercera generación en el caso de una empresa no familiar supondría hablar de más de 60 años de existencia.

Cuarta: La generación de conflictos familiares, continúa siendo, todavía hoy, una de las causas de la desaparición de este tipo de organizaciones. Estos conflictos pueden empezar como hechos sin importancia pero si no se solventan a tiempo pueden acabar con la empresa familiar. Por eso, debe valerse de las herramientas que tiene a su alcance, y que permiten establecer los requisitos y las normas que van a regular el marco familiar y las relaciones familia-empresa, debe disponer de un buen plan de comunicación, optar por la creación de estructuras de gobierno adecuadas para la familia, debe establecer un Protocolo Familiar y planificar de manera anticipada un plan de sucesión.

Quinta: El modelo de los tres círculos de John Davis y Renate Tagiuri permite clarificar uno de los puntos centrales en la comprensión de la empresa familiar, la existencia de diferentes grupos de interés. Una parte importante de las dificultades que aparecen en la empresa familiar están relacionadas con los distintos intereses de estos grupos. Para gestionar con éxito estas situaciones que pueden surgir a lo largo de la vida de un negocio familiar y asegurar la continuidad a largo plazo, debemos entender las características de los diferentes grupos.

Sexta: La comunicación es un factor indispensable para las relaciones sociales que existen en la empresa familiar, pero a menudo, en el proceso de comunicación pueden existir problemas que creen malentendidos, que anulen la comunicación, que excluyan una parte de ella o que hagan que se le dé un significado incorrecto, lo cual afecta a la nitidez del mensaje, debido a eso, es necesario tener un buen plan de comunicación para solventar todos estos problemas.

Séptima: Además de los órganos de gobierno societarios, Junta General de Accionistas, Consejo de Administración y Consejo Asesor, que se regirán por las correspondientes normas estatutarias y legales, la empresa familiar debe utilizar otros órganos paralelos para garantizar la viabilidad de la empresa. Los órganos de gobierno paralelos mencionados son la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia.

Tanto la Asamblea Familiar como el Consejo de Familia se muestran como la opción más adecuada para solucionar aquellos problemas que se van planteando en la familia cuya solución o forma de reducirlos no está prevista en el Protocolo Familiar.

Octava: El Protocolo Familiar es un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa. Es un mecanismo que trata de dar respuesta a los problemas que pueden surgir en la empresa y que pueden llegar a afectar a las relaciones profesionales, económicas o incluso personales entre familia y empresa.

La experiencia demuestra que el Protocolo Familiar resulta un instrumento eficaz para la prevención de conflictos, por eso, es muy conveniente redactarlo anticipándose a los posibles problemas que puedan surgir.

El proceso de elaboración del Protocolo Familiar exige la colaboración de todos los miembros implicados y que, entre ellos, se realicen todos los debates necesarios sobre los temas a incluir en el mismo, ya que este proceso de discusión y posterior consenso hasta el acuerdo final es clave para el eficaz funcionamiento del mismo.

Además, con el fin de adaptarlo a los cambios tanto familiares como empresariales que se produzcan a lo largo de los años, es conveniente revisarlo periódicamente para mantener así su vigencia.

Novena: La sucesión es uno de los problemas más críticos de la empresa familiar, dado que la mayoría de estas empresas no llega a la tercera generación. Por lo tanto, la preparación de la sucesión es un aspecto fundamental en las empresas familiares y la mentalización acerca de la importancia de esta cuestión, es un factor clave para su continuidad.

La sucesión cobra mayor relevancia al tratarse de empresas familiares, ya que deben considerarse otros intereses de la empresa relacionados con los lazos familiares como son las situaciones emocionales entretejidas entre los miembros, sus valores y la historia familiar involucrada en la organización. Por tanto, preparar la sucesión, preparar al sucesor y preparar al sucedido es un acto de prevención para salvaguardar el patrimonio, las buenas prácticas del negocio y un valioso legado adquirido a lo largo de los años.

Por el contrario, la falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos e incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes dando como resultado la discontinuidad de la empresa.

En relación a los ejemplos prácticos que han sido trabajados podemos extraer las siguientes conclusiones:

Primera: Cuando una compañía llega a una situación de no retorno debido a las disputas entre familiares es que no se han establecido las herramientas de prevención y de contención para hacer frente a estas disfunciones, que inevitablemente, tienden a aparecer en el seno de una empresa familiar.

Segunda: La mayoría de los empresarios conocen las herramientas a utilizar para garantizar la continuidad generación tras generación, pero que son muy pocos los que utilizan dichas herramientas a tiempo.

Tercera: Podemos afirmar que gracias a la utilización de las herramientas de que dispone este tipo de organizaciones se garantiza el paso de generación tras generación, como en el caso de Codorníu que se encuentra hoy en la 18ª generación y han podido gestionar todos los conflictos que han aparecido durante todos estos siglos de gestión.

Una vez finalizado este análisis teórico y práctico, y después de extraer las ideas más importantes sobre la empresa familiar, estamos capacitados para analizar nuestra hipótesis planteada al principio del trabajo.

El presente estudio nos ha permitido analizar la siguiente hipótesis planteada: *“Un plan de comunicación, los órganos de gobierno, el protocolo familiar y el plan de sucesión son herramientas para garantizar la continuidad de la empresa familiar”*.

Este trabajo demuestra que el éxito de la empresa de carácter familiar reside en saber gestionar las distintas herramientas de que dispone, para evitar la generación de conflictos familiares innecesarios. Para ello es vital establecer un buen plan de comunicación, unos órganos de gobierno adecuados para la familia, el Protocolo Familiar y un plan de sucesión planificado y anticipado.

Lo que se intenta con estas herramientas es ayudar a que una lógica empresarial guíe los distintos campos de la administración empresarial y que la familia encuentre su propio espacio para definir la dirección y alinearse con el objetivo, sin entorpecer el funcionamiento de la empresa, de modo que puedan mantenerse en el tiempo como empresa familiar.

Por tanto, podemos decir, después de un exhaustivo análisis de las herramientas de las que dispone la empresa familiar para sofocar los problemas derivados de la dimensión familiar y tras la observación de ejemplos prácticos, que hemos corroborado la hipótesis planteada al inicio de esta investigación.

Bibliografía

○ Libros

- Amat, J. M. (2004). *La continuidad de la Empresa Familiar*. España: Ediciones Gestión 2000 SA.
- Amat, J. M., & Corona, J. F. (2007). *El protocolo Familiar: La experiencia de una década*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Amat, J. M., & Gallo, M. A. (2003). *Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Carlock, R.S. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Corona, J. (2006). *Manual de la empresa familiar*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Lladró, J. (2006). *El Legado de Lladró*. Barcelona: Editorial Lid
- Lladró, J. (2010). *Luces y sombras de la empresa familiar*. Barcelona: Editorial Lectura Plus
- Lladró, V. (2010). *Así lo viví y así lo cuento*. Barcelona: Autor Editor.
- Sánchez-Crespo, A.J., & Bellver, A. (2005). *La empresa familiar: manual para empresarios*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Farré, M. G., & Llauradó, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Lea, J. W. (1993). *La sucesión del Management en la Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Garnica.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Garnica SA

○ Fuentes electrónicas:

- Saitta, F. P. (2007). *La problemática familiar en el ámbito de las PYMES*. Obtenido el 17 de febrero de 2012 de <http://www.potenciales-humanos.com.ar/empresa%20familiares.htm>.
- Márquez, E. (n.d.). *Los retos de la empresa familiar*. Obtenido el 14 de febrero de 2012 de <http://es.scribd.com/doc/56852822/4/Sistema-familiar-y-empresarial>.
- Nava, G. S. (2004). *Desventajas y debilidades de la empresa familiar*. Obtenido el 17 de febrero de 2012 de <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/desventajas-debilidades-empresa>

familiar.

- Conti, C. A. (2010). *Empresas familiares 2009*. Obtenida el 17 de febrero de 2012 de <http://www.slideshare.net/conticarlos/empresas-familiares-2009>.
- Niethardt, E. G. (2009). *Gestión exitosa de la Empresa Familiar*. Obtenida el 17 de febrero de 2012 de <http://www.slideshare.net/enendeavor/gestion-exitosa-de-la-empresa-familiar-la-empresa-empresadora>.
- San Martín, R. (2012). *Empresas familiares: ¿una herencia obligada?* Obtenida el 1 de marzo de 2012 de <http://www.contunegocio.es/gestion/empresas-familiares-una-herencia-obligada/>
- De Haro, G. (2011). *En busca de la "Empresa Matusalén"*. Obtenida el 1 de marzo de 2012 de <http://www.contunegocio.es/gestion/en-busca-de-la-empresa-matusalem/>
- Basco Rodrigo, J.T. (2006). *La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente*. Obtenida el 1 de marzo de 2012 de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v12/121033.pdf>.
- Doderó, S. (2005). *Investigación sobre la empresa familiar*. Obtenida el 1 de marzo de 2012 de http://www.aden.org/ief/Investigacion_lat.pdf
- Cúneo, M. E. (n.d.). *Las Empresas Familiares: Para que las familias de negocios, puedan seguir en los negocios*. Obtenida el 1 de marzo de 2012 de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/UT%207%20-%20Empresas%20Familiares.pdf>
- Sant Andreu, E. (2005). *La Empresa Familiar*. Obtenida el 5 de febrero de 2012 de <http://www.centrem.es/ecomu/upfiles/publicacions/publica6.pdf>
- Belausteguigoitia, I. (n.d.). *La Empresa Familiar: problemas y soluciones*. Obtenida el 5 de febrero de 2012 de <http://cedef.itam.mx/PDF/Laempresafamiliarproblemasysoluciones.pdf>
- Kertész (n.d.). *Cuáles son los diez conflictos que enfrentan las empresas familiares*. Obtenido el 12 de noviembre de 2011 de <http://www.iprofesional.com/notas/63152-Cuales-son-los-10-conflictos-que-enfrentan-las-empresas-familiares.html&cookie>

- Valda, J.C. (2011). *Una empresa familiar que hizo historia: Los 250 años de historia del lápiz que todos usamos alguna vez*. Obtenido el 25 de noviembre de 2011 de <http://jcvalda.wordpress.com/2011/09/20/una-empresa-familiar-que-hizo-historia-los-250-anos-de-historia-del-lapiz-que-todos-usamos-alguna-vez/>
- Guerrero, M. (2001). *Evolución de la Empresa Familiar: Herramientas para emprendedores*. Obtenido el 19 de diciembre de 2011 de <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/23/evoempfam.htm>
- Zylberdyk, Y. (2003). *Desarrollo de la comunicación interna*. Obtenido el 19 de diciembre de 2011 de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/dci.htm>.
- Salazar, G. (2005). *Introducción al tema de la Empresa Familiar*. Obtenido el 10 de febrero de 2012 de http://www.degerencia.com/articulo/introduccion_al_tema_de_la_empresa_familiar
- Ced, C. (n.d.). *Manuales Prácticos de la PYME: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?* Obtenido el 10 de marzo de 2012 de http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf
- Valdés, M.P. (2010) *Plan de comunicación integral para una PYME familiar*. Obtenido el 3 de marzo de 2012 de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=6444&id_libro=268
- Cuadernos Norgestion. (n.d.). *¿En qué consiste el Protocolo Familiar?* Obtenido el 10 de febrero de 2012 de http://www.norgestion.com/uploads/publicaciones/pdf/en_que_consiste_el_protocolo_familiar.pdf
- Bosch, V. (n.d.). *La Empresa Familiar: problemática, continuidad y sucesión*. Obtenida el 13 de enero de 2012 de <http://es.scribd.com/doc/60732825/Sr-Vicenc-Bosch-Conferencia-La-empresa-familiar>
- González, N. (2005). *Órganos de gobierno de la Empresa Familiar*. Obtenida el 20 de marzo de 2012 de <http://es.scribd.com/doc/26694471/Organos-de-Gobierno-de-La-Empresa-Familiar>
- Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la Empresa Familiar*. Obtenida el 21 de marzo de 2012 de

<http://mayores.pre.cti.csic.es/documentos/documentos/gallo-sucesion-01.pdf>

- González, M. V. (n.d.). *La PYME familiar española y su internacionalización: Situación actual y perspectivas*. Obtenida el 9 de enero de 2012 de <http://www.eae.es/content/pdf/EMPRESA%20FAMILIAR%201-1%20jul09%20alta%20calidad.pdf>
- Sánchez, J. A. (2010). *La interacción sistema familiar y sistema empresa como ventaja competitiva*. Obtenida el 20 de febrero de 2012 de http://www.ieae.ehu.es/p279-content/eu/contenidos/informacion/ieae_publicaciones/eu_publicac/adjuntos/Family_Business_Jon_Sanchez.pdf
- Subdirección general de fomento empresarial. (2011). *Retrato de la PYME 2011*. Obtenida el 20 de febrero de 2012 de http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2011.pdf
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2008). *Guía para la pequeña y mediana Empresa Familiar*. Obtenida el 22 de febrero de 2012 de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>
- Clemente, J. (2007). *Los hermanos Lladró dividen el negocio familiar tras 54 años*. Obtenida el 27 de abril de 2012 de http://www.cincodias.com/articulo/empresas/hermanos-lladro-dividen-negocio-familiar-54-anos/20070524cdscdiemp_8/
- Olivares, M. (2010). *La familia Lladró no ha sabido escoger a un líder por soberbia*. Obtenida el 27 de abril de 2012 de http://elpais.com/diario/2010/12/20/cvalenciana/1292876282_850215.html
- Martínez, M. (2011). *Codorníu: la empresa más antigua de España. (III)*. Obtenida el 28 de abril de 2012 de <http://queaprendemoshoy.com/codorniu-la-empresa-familiar-mas-antigua-de-espana-iii/>
- Pérez, M. (2010). *Lladró contra Lladró*. Obtenida el 27 de abril de 2012 de <http://www.lasprovincias.es/v/20101219/economia/lladro-contra-lladro-20101219.html>

- Portales electrónicos:
 - Fundación Nexia para el desarrollo de la empresa familiar. Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España. Obtenida el 1 de marzo de 2012 de <http://www.camaras.org/>
 - IESE Business School. Obtenido el 1 de enero de 2012 de <http://blog.iese.edu/>
 - Gestión PYME. Obtenida el 1 de marzo de 2012 de <http://gestionpyme.com/>
 - Asociación Madrileña de la Empresa Familiar. (AMEF). Obtenida el 1 de marzo de 2012 de <http://www.efamiliar.org/>
 - Gremio de recuperación de Cataluña. Obtenida el 1 de marzo de 2012 de <http://gremirecuperacio.org/>
 - Instituto de la empresa familiar. Obtenida el 1 de marzo de 2012 de <http://www.iefamiliar.com/web/es/>

- Entrevistas
 - Cátedra de Empresa Familiar. Van der Heyden, L. (2008). *“Es una gran idea crear comités que ayuden a los miembros de la familia a elaborar un plan de vida y de carrera desafiantes”*. Obtenida el 1 de enero de 2012 de http://www.iese.edu/es/files/Ludo_entrevista_tcm5-24180.pdf
 - Cátedra de Empresa Familiar. Nicholson, N. (2008). *Todo el mundo debería preguntarse cuál es el cargo más adecuado según su personalidad, sus valores, sus capacidades y sus intereses*. Obtenida el 1 de enero de 2012 de http://www.iese.edu/es/files/Ludo_entrevista_tcm5-24180.pdf
 - Emprendedores News. John Ward (2005) *¿La empresa que dirige tiene como empleados a su padre, su tía, sus hijos y sobrinos? ¿Comparte con su hermano la toma de decisiones? Descubra cómo acrecentar las fortalezas y minimizar las debilidades de los negocios familiares*. Obtenida el 14 de enero de 2012 de <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/john-ward-socios-parientes.html>
 - IESE Business School. Josep Tàpies: *“Los principios nos dan identidad y se convierten en valores para la empresa familiar”*. Obtenida el 14 de enero de 2012 de <http://www.youtube.com/watch?v=wTSLCKAogwl>

- Citytv. *Características y ventajas de las empresas familiares*. Obtenida el 20 de enero de 2012 de <http://www.citytv.com.co/videos/726350/caracteristicas-y-ventajas-de-las-empresas-familiares>