

Enero 2005  
Cuaderno Nº 1

CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN  
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

**‘LOS FACTORES CLAVE PARA UN PACTO  
EN LA FAMILIA EMPRESARIA’**

***Autores: Doctor. José Javier Rodríguez Alcaide  
Doctora Maribel Rodríguez Zapatero***

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

## **L OS FACTORES CLAVES PARA UN PACTO EN LA FAMILIA EMPRESARIA Y LA CREACIÓN DE UN CONSEJO DE FAMILIA**

El desarrollo de un pacto entre los constituyentes de la empresa familiar es a la vez un objetivo estratégico instrumental y un elemento básico para las estrategias a medio y largo plazo de la empresa familiar.

Un elemento estratégico en el devenir de la empresa familiar es la sucesión, que no es otra cosa que el proceso resultante eficaz a partir de un acuerdo entre los constituyentes del sistema, denominado empresa familiar. Así que la sucesión o su correlato, la transferencia del poder de gestión y dominical a la siguiente generación, es un proceso que está influido por muchos factores. La sucesión es un elemento fundamental del pacto familiar, pero no es el único relevante. Para que empresa y familia coevolucionen en armonía se deben abordar otros muchos elementos que hacen referencia al modo de tomar el poder, los procedimientos para acceder al trabajo, el calendario de acceso a la propiedad de la empresa y la asignación de cuotas de titularidad dominical, etc. Todos estos elementos deben ser piezas de la construcción del referido pacto.

### **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONSECUCCIÓN DEL PACTO**

Nosotros creemos de nuestra experiencia que la posibilidad de alcanzar un pacto eficaz entre los constituyentes de la familia empresaria son la confianza mutua y la comunicación entre aquellos. En esta posición se encuentran Barnes y Hershon 1976, Brokaw 1992, Dyer 1986, Kets de Vries, 1993, Levinson 1971, Ward y Arnoff 1992, Willians 1990, cuando abordan situaciones de conflicto en el seno de la empresa familiar. De disfuncionalidad del sistema y rivalidad o antagonismo de constituyentes han escrito Handler 1991, Kaslow 1993, Kepner 1983, entre otros. Sobre valores compartidos han investigado Dyer y Handler 1994, Nelton 1991.

Como hemos dicho, nosotros creemos que cada constituyente viene dotado de una capacidad intelectual (IQ) y de una inteligencia emocional (EQ). Cuando

ambos atributos se ponen en acción e interactúan con los de otro constituyente se produce un resultado que denominamos inteligencia relacional (IR), que va a depender no sólo de los atributos de cada constituyente sino de la interdefinición e interacción entre ellos (Hoover y Hoover, 1999). Esta inteligencia relacional se puede encuadrar en un paradigma relacional diagramado por la confianza mutua multicorpuscular y la conectividad o comunicación multicorpuscular del sistema. La confianza es la honestidad y transparencia entre los constituyentes del sistema complejo así como la eliminación de reservas sobre la integridad de todos y cada uno de ellos. La confianza está asociada a los atributos individuales de competencia, consistencia, responsabilidad, juego limpio, generosidad y benevolencia (Morris y otros, 1997). La conectividad y comunicación entre constituyentes nace del mutuo respeto entre fundadores y herederos con la minimización de la rivalidad, hostilidad y hostigamiento entre familiares.

A la hora de conseguir que ambos subsistemas coevolucionen de modo armónico (mediante un pacto tácito o explícito), las relaciones interfamiliares son la verdadera dimensión estratégica de la empresa familiar y, por tanto, un potencial de ventaja competitiva. Medir este grado de armonía se puede conseguir si cuantificamos la inteligencia relacional de los constituyentes del sistema. Dependiendo del nivel de inteligencia relacional podemos predecir la probabilidad de posible continuidad de un pacto tácito o la predictibilidad de alcanzar un pacto familiar explícito.

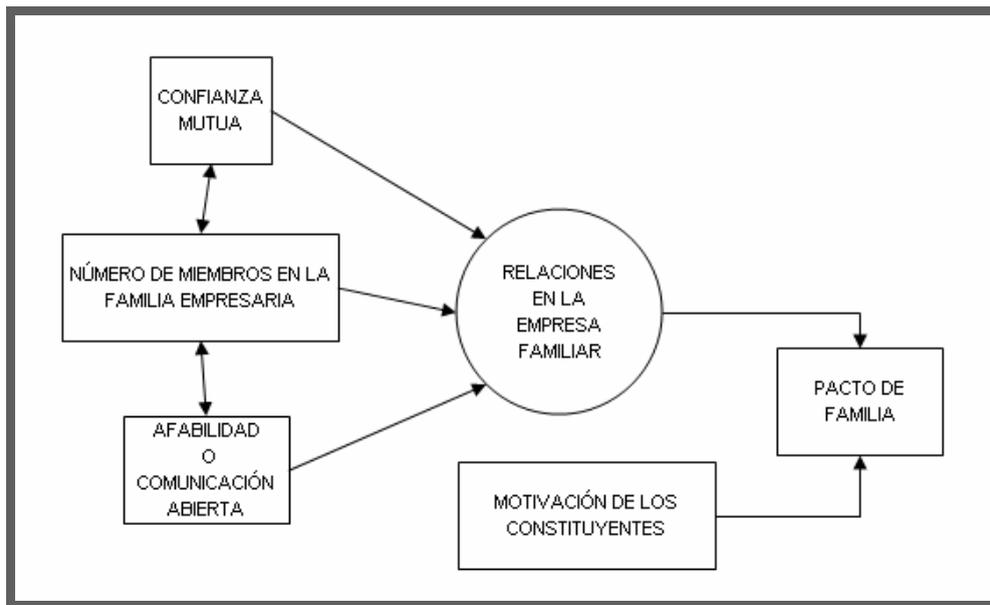
Ese pacto familiar debe establecer:

1. Las debilidades y fortalezas del sistema ante las amenazas y oportunidades que nacen del entorno.
2. Los objetivos y metas del cuadro de relaciones así como la efectividad de esas relaciones.
3. Programas para mantener vivo y en desarrollo el referido pacto y
4. Procedimientos de evaluación y revisión del pacto en la empresa familiar, así como
5. Procedimientos para resolver dirimencias.

## LA INVESTIGACIÓN

Nuestro modelo de análisis aparece diagramado a continuación. Nosotros creemos que un pacto familiar tácito puede mantenerse en el tiempo o explicitarse con éxito para gerenciar la empresa familiar, si la motivación de los constituyentes es elevada y si las relaciones intercorpusculares del sistema gozan de unos atributos de elevada confianza mutua y elevada habilidad relacional, lo que a su vez depende del número de constituyentes en el juego y del estado de cada individuo y de los subsistemas.

### **Modelo básico para un acuerdo familiar**



Nuestra hipótesis es la siguiente:

H1: Si el paradigma relacional es elevado así como la afabilidad de sus componentes la predictibilidad de alcanzar un pacto explícito es elevada.

H2: Si el número de constituyentes es elevado y la empresa está en fase de sociedad fraternal y/o de primos hermanos, el nivel de habilidad relacional disminuye y también el grado de confianza relacional por lo que la predictibilidad de alcanzar un pacto es baja

## METODOLOGÍA

Una empresa familiar es sobre, todas las cosas, un negocio de relaciones. El factor determinante del éxito o fracaso del negocio familiar es la capacidad de relación de sus miembros.

Al objeto de establecer la inteligencia relacional de la familia empresaria se optó por uno de los dos métodos disponibles: el cuestionario de inteligencia relacional<sup>1</sup>. Con este cuestionario se obtiene una situación gráfica del nivel de inteligencia relacional para la familia empresarial objeto de evaluación.

El cuestionario lo forman 35 preguntas (Anexo II) que se agrupan en tres categorías:

---

<sup>1</sup> El cuestionario ha sido tomado de Hoover E.A. y Hoover C.L. 1999. Ibidem.

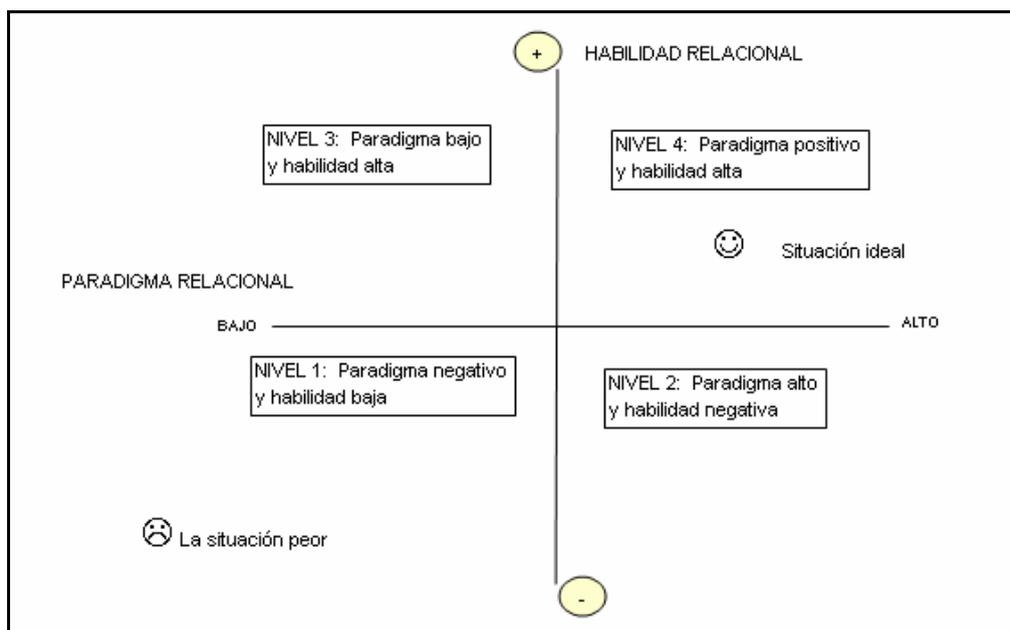
a) Paradigma relacional: son cuestiones relativas al espíritu, moral y cultura de la familia que trabaja en el negocio. Con estas preguntas determinamos factores tan importantes como nivel de confianza, esperanza, respeto, confianza dentro de la empresa familiar como en el grupo de personas.

b) Habilidad relacional: Este grupo de preguntas persigue averiguar la capacidad del colectivo familiar para maximizar sus esfuerzos conjuntos, enfrentarse a problemas y oportunidades.

La coordenada **paradigma relacional** más **habilidad relacional** conforma la medida de la inteligencia relacional de la empresa familiar evaluada.

c) Motivación: este grupo de preguntas nos informa sobre la expectativa de éxito compartida por el grupo. La motivación provee al grupo de energía emocional para mejorar la inteligencia relacional.

Con este cuestionario situamos a los miembros de la familia empresarial encuestada en uno de los cuatro cuadrantes posibles que se recogen en la siguiente figura.

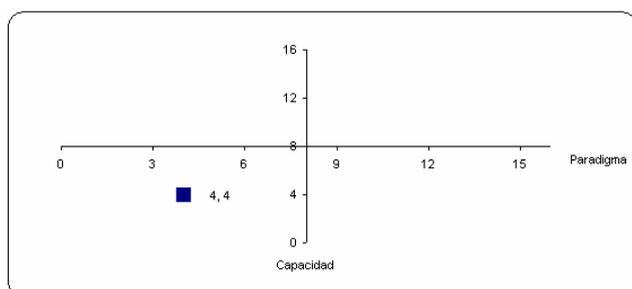


Tal y como observamos en la figura, una familia empresarial situada en el nivel cuatro se encuentra en la mejor de las situaciones posibles, mientras que familias o miembros de la mismas, situadas en nivel ,1 tienen un largo camino que recorrer.

## MATERIAL Y MÉTODOS

10 empresas y 37 miembros de las mismas realizaron una serie de entrevistas con el grupo de encuestadores de la cátedra PRASA de Empresa Familiar y el cuestionario antes explicado. Todas estas empresas asistieron previamente a los cursos de la Cátedra PRASA. Estos cursos se componen de cuatro módulos en los que se afrontan las distintas problemáticas de la empresa familiar y de una serie de cuestionarios que permiten conocer en profundidad a la familia empresarial. Las fichas descriptivas, genogramas de las familias empresarias y las fechas de inicio del curso de la Cátedra PRASA, fechas de inicio de Protocolo y fecha de firma en su caso, así como la encuesta utilizada se muestran en los anexos al presente trabajo.

Del tratamiento de los datos, se obtiene información sobre capacidad y paradigma relacional, conceptos ambos, anteriormente explicados, así como de motivación; combustible necesario para alcanzar una inteligencia relacional adecuada en la empresa familiar que garantice su continuidad. Tabuladas las respuestas de cada miembro de la familia, se obtiene una situación gráfica en la que se representan en los ejes de coordenadas, el paradigma (eje abscisas) y la capacidad relacional (ordenadas) de cada uno de los miembros, así como de la media (la media es el único punto con rótulos de datos, para mantener la claridad del gráfico) obtenida por la familia. Ambas variables en una escala de 0 a 16<sup>2</sup>, siendo cero el peor de los valores posibles y 16 el mejor.



---

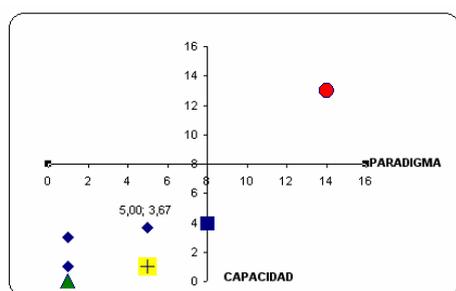
<sup>2</sup> Si está interesado en el cálculo de estas tres variables ver Edwin A. Hoover, 1999. Getting Along in Family Business.

## RESULTADOS

### Familia 1: Número de miembros que realizaron la encuesta: **seis**

Nombre	Paradigma Relacional	Capacidad Relacional	Motivación
Varón 48 años	8	4	3
Varón 47 años	1	0	0
Varón 41 años	1	1	1
Mujer 33 años	1	3	1
Mujer 42 años	5	1	1
Mujer 32 años	14	13	4
<b>media</b>	<b>5,00</b>	<b>3,67</b>	<b>1,67</b>

### Posicionamiento de la familia 1:

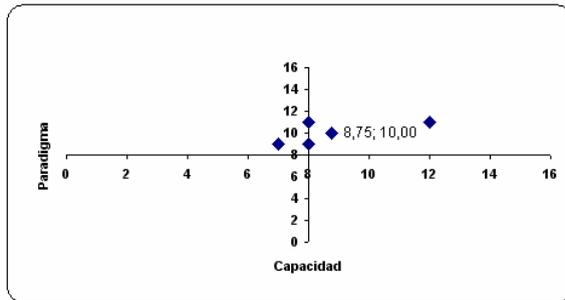


Esta familia empresaria, a excepción de uno de sus miembros, se encuentra en el peor de los cuadrantes posibles, la confianza y la comunicación es baja. Pero aún peores son los resultados de la motivación que indican la dificultad a la que se enfrenta esta familia para abordar y lograr el consenso y solución a sus problemas. De hecho inició el proceso para la firma de un protocolo y se encuentra paralizado por la falta de acuerdo entre los miembros. Pueda extrañar el posicionamiento de uno de los miembros en el cuadrante de nivel 4; sin embargo, la explicación a esta situación es la siguiente: se trata de la esposa de un socio no familiar, que se encuentra ajena a la escasa inteligencia relacional entre los socios (hermanos entre sí) de su marido.

### Familia 2: Miembros encuestados en la familia: **cuatro**

Nombre	Paradigma Relacional	Capacidad Relacional	Motivación
Varón 33 años	7	9	3
Varón 35 años	12	11	4
Varón 37 años	8	9	2
Varón 70 años	8	11	2
<b>media</b>	<b>8,75</b>	<b>10</b>	<b>2,75</b>

### Posicionamiento de la familia 2:

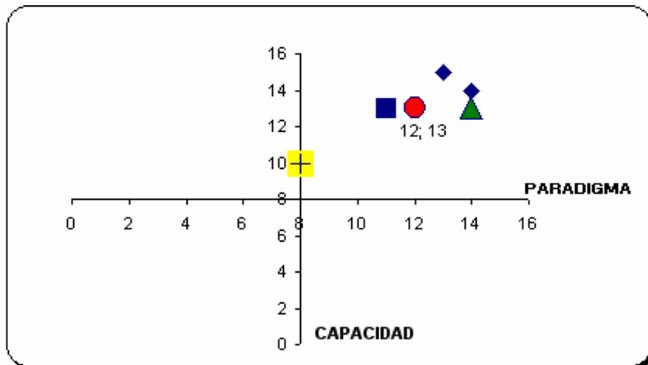


La media de inteligencia relacional se encuentra en el mejor de los cuadrantes, nivel 4 (8.75;10), y la motivación de los miembros de la familia por término medio es del 2,5. Es una familia empresarial que ha culminado su esfuerzo en la firma del protocolo familiar. Los firmantes son todos de familia de sangre y por afinidad, pero las encuestas han sido contestadas sólo por el padre y los hijos de la familia.

**Familia 3: Miembros encuestados en la familia cinco**

Nombre	Paradigma	Capacidad	Motivación
Mujer 30 años	11	13	2
Varón 27 años	14	13	4
Varón 61 años	13	15	4
Mujer 33 años	14	14	4
Varón 25 años	8	10	5
<b>media</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>3,8</b>

**Posicionamiento de la familia 3:**

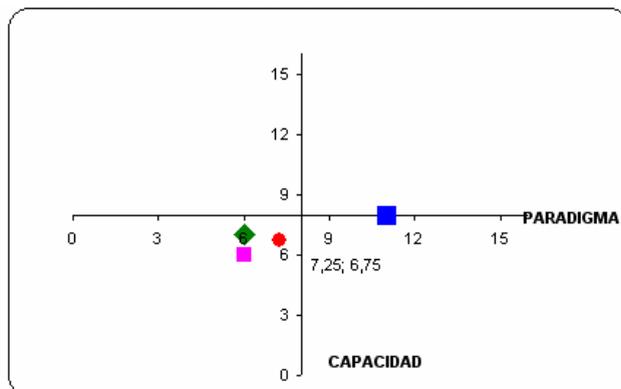


Todos los miembros de la familia se ubican en el mejor de los cuadrantes posibles. La media de capacidad y paradigma relacional es de 13;12 respectivamente y la motivación media del grupo muy cercana al cuatro. Esta familia empresarial inició el proceso y lo culminó con la firma del protocolo.

**Familia 4: Miembros encuestados en la familia cuatro**

NOMBRE	Paradigma	Capacidad	Motivación
Varón 36 años	6	7	4
Varón 38 años	6	6	3
Varón 31 años	6	6	2
Varón 42 años	11	8	4
MEDIA	7,25	6,75	3,25

**Posicionamiento de la familia 4:**

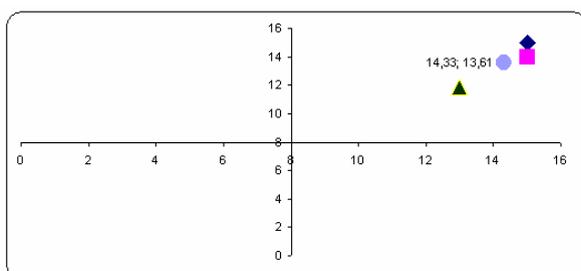


Esta familia, formada por cuatro hermanos; a excepción del mayor, se encuentra en el peor de los cuadrantes, un paradigma relacional negativo y una habilidad o capacidad relacional baja. Iniciaron el proceso para la firma del protocolo pero quedó paralizado. Recientemente han retomado las conversaciones para lograr consensuar un protocolo familiar.

**Familia 5: Miembros encuestados en la familia tres**

Nombre	Paradigma	Capacidad	Motivación
Varón 64 años	15	15	5
Varón 35 años	15	14	5
Varón 38 años	13	11,84	4
<b>Media</b>	<b>14,33</b>	<b>13,61</b>	<b>4,67</b>

### Posicionamiento de la familia 5:

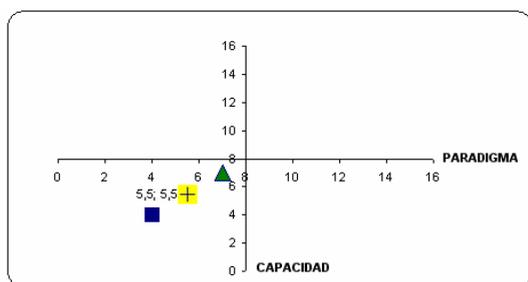


Es una familia con dos hijos en el negocio. El cuestionario ha sido completado por el padre y los dos hermanos. Acaban de iniciar el proceso y viendo su desarrollo es posible que culmine con la firma del protocolo familiar.

### Familia 6: Miembros encuestados en la familia dos

Nombre	Paradigma	Capacidad	Motivación
Varón 36 años	4	4	2
Varón 37 años	7	7	3
<b>media</b>	<b>5,5</b>	<b>5,5</b>	<b>2,5</b>

### Posicionamiento de la familia 6:

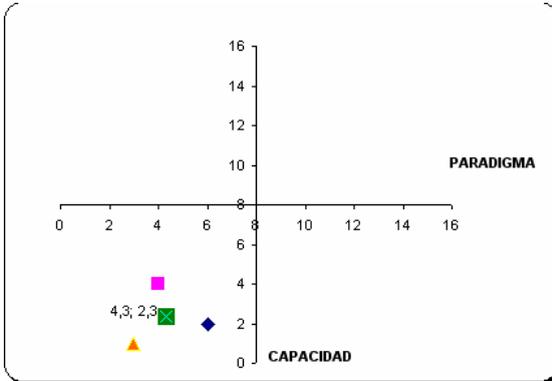


Es una familia con problemas de paradigma y capacidad relacional, aunque su motivación puede ayudar a resolver estos problemas. Han iniciado el proceso.

### Familia 7: Miembros encuestados en la familia tres

	Paradigma	Capacidad	Motivación
Mujer 39 años	6	2	1
Mujer 31 años	4	4	2
Varón 37 años	3	1	1
<b>MEDIA</b>	<b>4,33</b>	<b>2,33</b>	<b>1,33</b>

**Posicionamiento de la familia 7:**

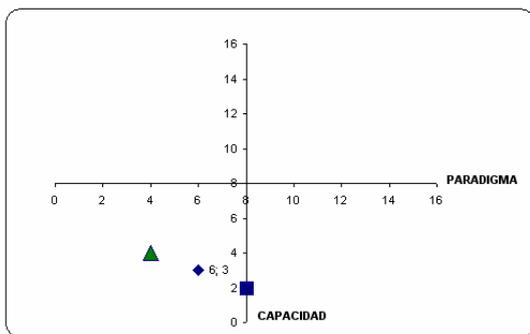


Es una familia con graves problemas de paradigma y capacidad relacional, pero lo que es aún pero la motivación es escasa. La falta de comunicación y confianza son continuas. No lograron iniciar el proceso del protocolo familiar

**Familia 8: Miembros encuestados en la familia 2**

Nombre	Paradigma	Capacidad	Motivación
Mujer 56 años	8	2	2
Hombre 55 años	4	4	4
<b>media</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

**Posicionamiento de la familia 8:**

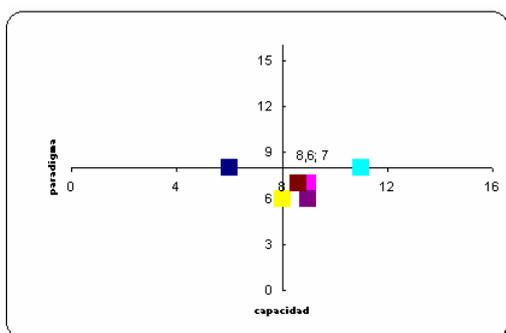


Es una familia empresarial fraternal con una situación de paradigma y capacidad negativa. Pese a una motivación media de tres, la solución a la situación pasó por la venta de acciones de un hermano a otro.

**Familia 9: Miembros encuestados en la familia 5**

Nombre	Paradigma Relacional	Capacidad Relacional	Motivación
Varón 38 años	6	8	2
Varón 55 años	9	7	3
Varón 41 años	8	6	3
Varón 36 años	11	8	4
Varón 46 años	9	6	3
<b>MEDIA</b>	<b>8,6</b>	<b>7</b>	<b>3</b>

### Posicionamiento de la familia 9:

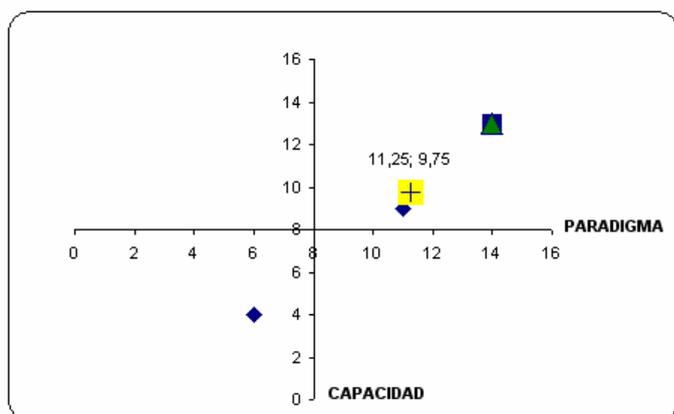


Esta familia empresarial se encuentra ubicada, en su mayoría en el cuadrante de nivel 2. La confianza entre los miembros es buena pero tienen poca capacidad como familia para maximizar el trabajo de grupo. El proceso se inició en 2003 y aún está por concluir.

### Familia 10: Miembros encuestados en la familia 4

Nombre	Paradigma	Capacidad	Motivación
Varón 63 años	14	13	4
Varón 60 años	14	13	5
Varón 37 años	11	9	4
Varón 31 años	6	4	4
<b>media</b>	<b>11,25</b>	<b>9,75</b>	<b>4,25</b>

### Posicionamiento de la familia 10:

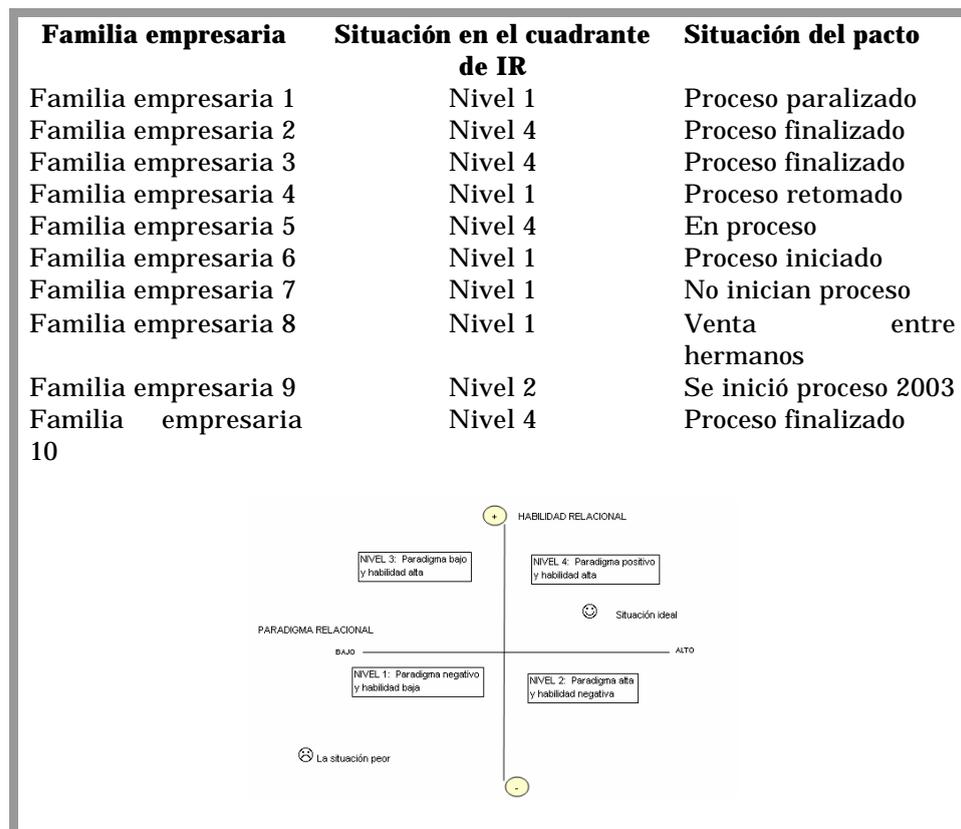


Por término medio esta familia goza de elevada capacidad y habilidad relacional. Tan sólo un miembro de la familia, el de menor edad, se

encuentra en el nivel 1, situación peor. Es una familia que ha conseguido la firma de la constitución familiar. Los problemas se han salvado gracias a la alta motivación.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo del análisis de la información obtenida mediante esta encuesta es comprobar la hipótesis siguiente: la inteligencia relacional está correlacionada positivamente con la firma de un protocolo familiar discutido y consensuado por todos los miembros de la familia empresaria. En la siguiente tabla se relaciona la posición media de la familia empresarial en los cuadrantes de inteligencia relacional con la situación respecto del protocolo. También se grafican los niveles posibles para facilitar la comprensión.



## CONCLUSIONES

1) La posible correlación positiva entre la inteligencia relacional y la firma del protocolo o pacto familiar ha quedado manifiesta. Cuatro de las diez familias examinadas mostraron altos niveles de inteligencia relacional y todas ellas han formalizado su protocolo. Excepcionalmente, tras un largo proceso, una familia en nivel 1, ha suscrito el protocolo.

2) Cuando la empresa alcanza la segunda generación el nivel de inteligencia relacional desciende (véase que de siete sociedades fraternales, cinco estaban en el nivel de inteligencia relacional más bajo) y se hace difícil predecir la posibilidad de un pacto, pues de estas cinco empresas familiares, sólo una ha conseguido firmar el protocolo, dos están inmersas en un laborioso proceso y dos han desistido.

## BIBLIOGRAFÍA

Barnes L.B. y Hershon S.A. 1976. "Transferring power in the family business". Harvard Business Rev. 54(4): 105-114.

Beckhard R y Dyer W.G. 1983, "Managing continuity in the family owned business". Organizational Dynamics:12(1):5-12.

Brokaw L. 1992. "Why family business are best. INC (march):73-81

Dyer W.G. 1986. "Cultural Change in family firms". San Francisco. Joseey Bass.

Dyer W.G. y Handler W. 1994. "Entrepreneurship and family business: exploring the connections". Entrepreneurship Theory and Practice. 19(1): 71-84.

Handler W. 1991. "Key interpersonal relationships of next generation family members in family". Journal of small business management. 28: 21-32.

Hoover EA y Hoover C.L. 1999. Getting along in family business. The relationship intelligence handbook". Routledge N.Y.

Kaslow F. 1993. "The love and lure of family business". American Journal of Family Therapy 21(1): 3-16.

Kepner E. 1983. "The family and the firm: a coevolutionary perspective". Organizational Dynamics. 12:57-70.

Kets de Vries M.F.R. 1993. "The Dynamics of family controlled firms: The good news and the bad news". Organizational Dynamics 21: 59-71.

Levinson H. 1971. "Conflict that plague the family business". Harvard Business Rev. 49: 71-80.

Morris M.N. Williams R.O. Ablen J.A y Avila R.A. 1997."Correlates of success in family business transitions". Journal of Business Venturing 12: 385-401.

Nelton S. 1991. "Ten keys to success in family business". Nations Business 79: 44-45.

Sanfield M.C. Lussier R.N. 2004. "First, second and third generation family firms: A comparision". Family Business Review 17(3): 189-202

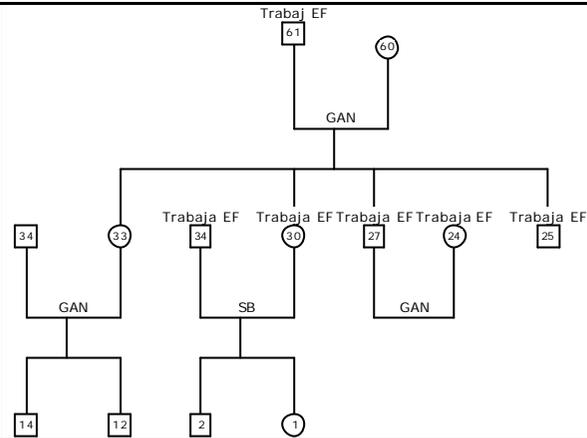
Ward J.L. y Arnoff C.E. 1992. "Accountability: the Whestone effect". Nations Business 80: 52-53.

**Williams R. 1992. "Preparing your family to manage wealth". Marina CA.  
Monterey Pacific Institute.**

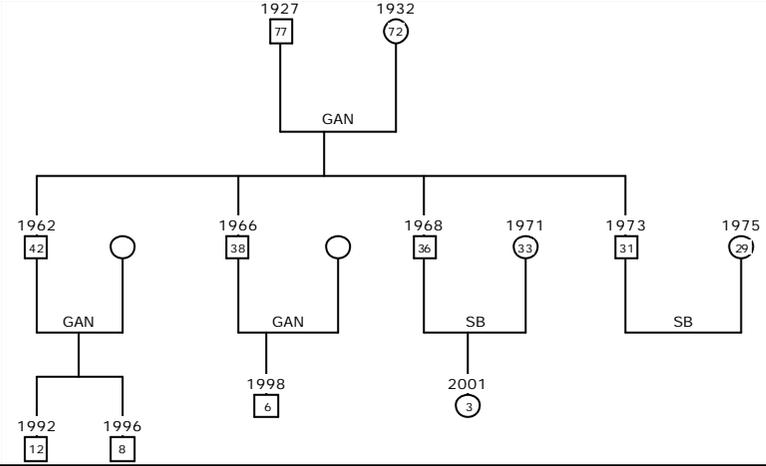
### ANEXO I: GENOGRAMAS DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

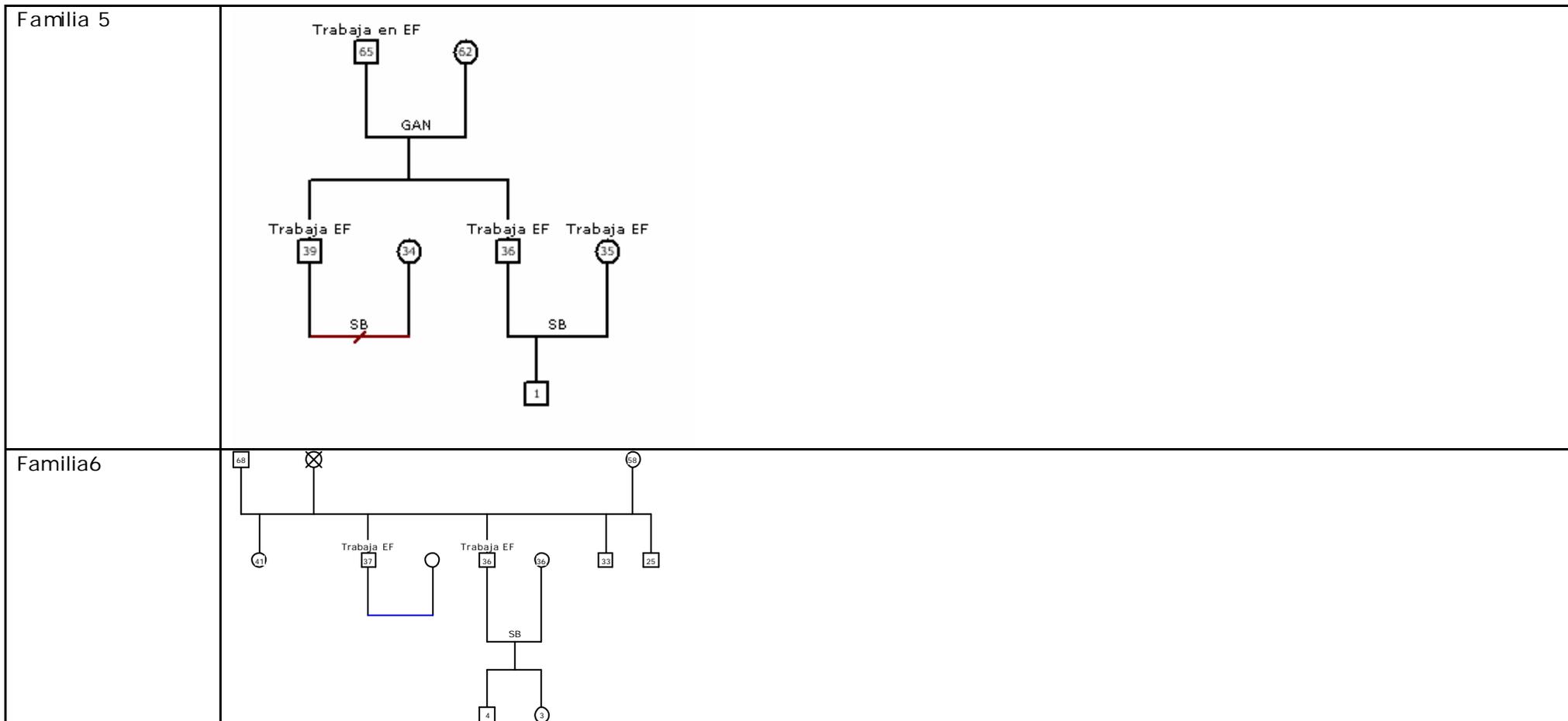
DESCRIPCIÓN FAMILIA	GENOGRAMA
Familia 1:	<p>Genogram for Familia 1 showing two nuclear families. The first family has parents 45 and 47 (Trabaja EF) with children 20, 9, and 0. The second family has parents 41 and 42 (Trabaja EF) with children 11, 6, 17 (Tutela), and 18 (Tutela). A third family has parents 48 and 32 (Trabaja EF) with children 23, 7, 3, and 0. A red line indicates a connection between the first and second families, and another red line between the second and third families.</p>
Familia 2	<p>Genogram for Familia 2 showing a nuclear family with parents 70 and 64 (GAN) and children 37 (Trabaja EF), 38, 35, 39, and 33 (Trabaja EF). The children 37, 35, and 33 are associated with SB (Sociedad Benéfica).</p>

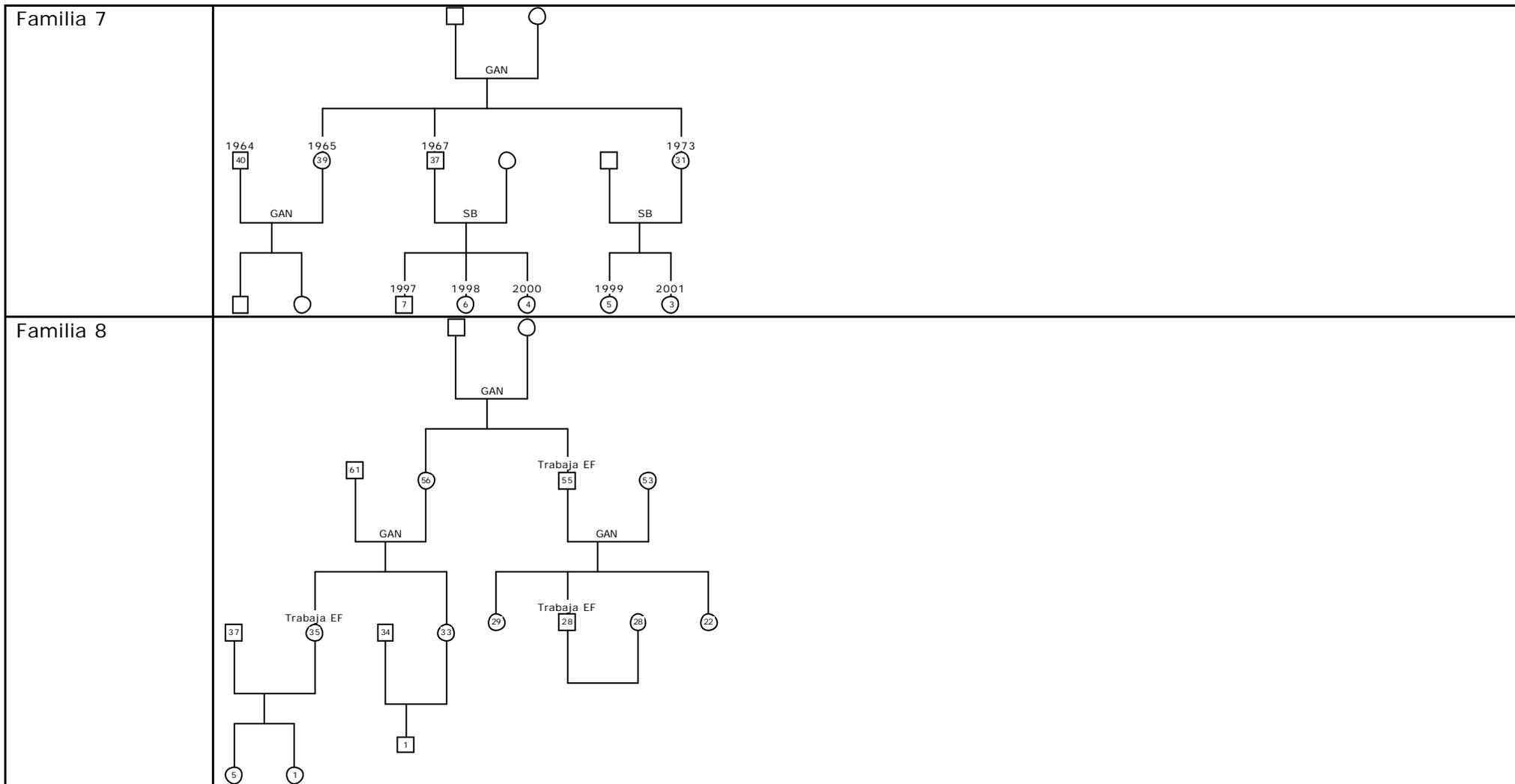
Familia 3

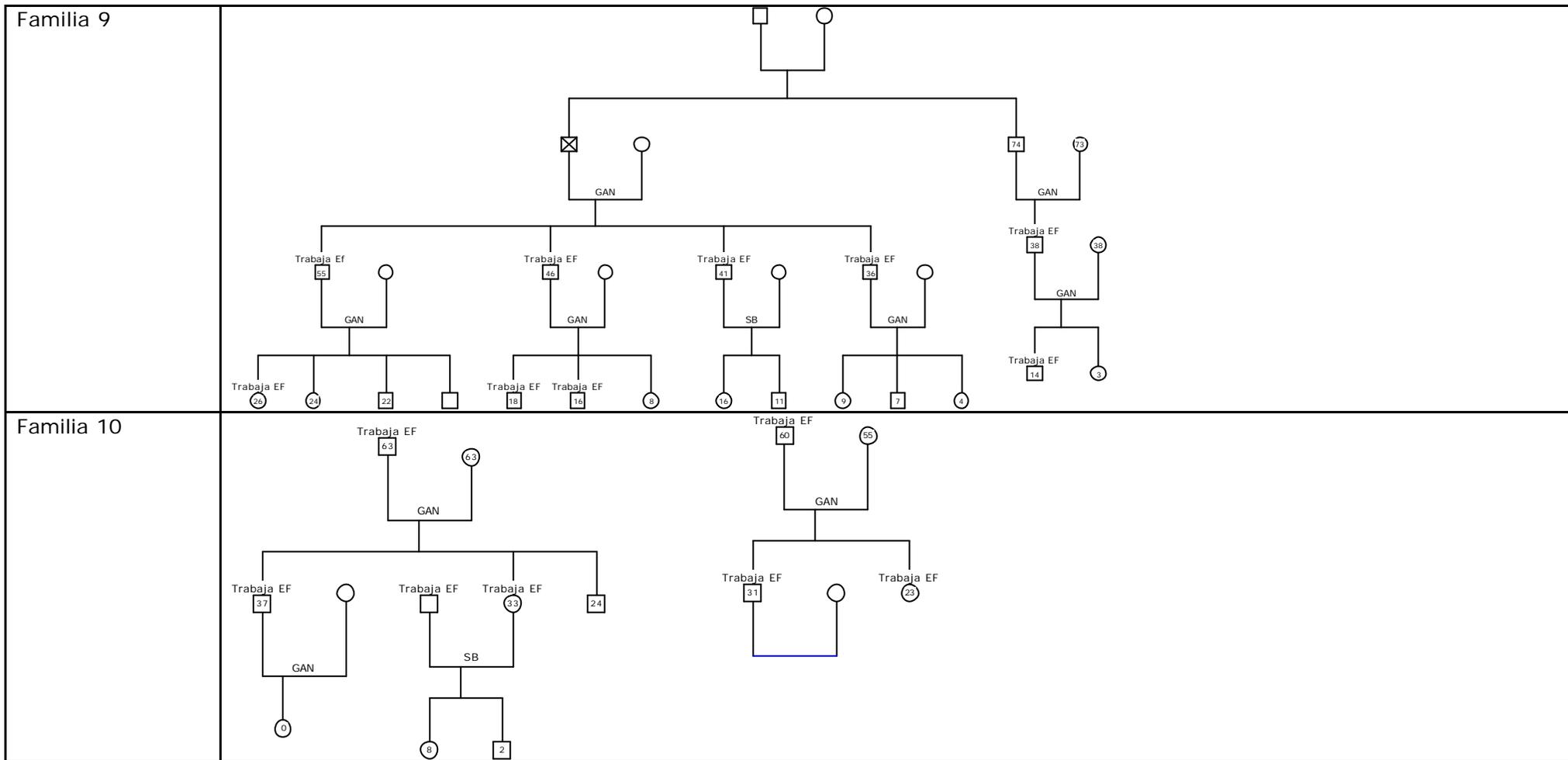


Familia 4









## ANEXO II: CUESTIONARIO SOBRE INTELIGENCIA RELACIONAL

Cod	Cuestiones	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Jamás
1	Se hacen esfuerzos para entender las ideas de los miembros de la familia respecto del negocio					
2	Es más fácil evitar el conflicto entre nosotros que arriesgar una ruptura en las relaciones familiares					
3	Los miembros de la familia comparten la visión sobre el futuro del negocio					
4	En nuestra familia el expresar las ideas personales es perturbador o desalentador					
5	Una vez entrados en el negocio, los miembros de la familia conocen claramente la clase de comportamiento esperado de cada uno de ellos y lo que cada uno de ellos debe hacer					
6	Los miembros de la familia se sienten seguros unos con otros a la hora de reconocer errores y pedir perdón.					
7	La familia se reúne regularmente para revisar los objetivos a largo plazo e implementar los planes					
8	Nosotros podemos contar con cada otro para perseverar en nuestros compromisos					
9	Hay ciertas cuestiones que la familia evita discutir					
10	Evitamos estar juntos como familia, excepto en el negocio					
11	Los empleados familiares reciben valoraciones regularmente según logros y resultados					
12	Los miembros de la familia muestran apoyo, coraje, y aprecio por el talento de otros familiares					
13	Podemos fácilmente discutir problemas y llegar a soluciones mutuamente aceptables					
14	Nuestras acciones reflejan la regla no escrita "Piénsalo, pero no lo digas"					
15	Hablar abiertamente normalmente crea problemas en la familia					
16	Los empleados reconocen que los miembros de la familia trabajan juntos para el bien del negocio más que por el bien individual o ganancia familiar					
17	Los miembros de la familia pueden libremente expresar sus sentimientos, valores y creencias					
18	Miembros de la familia tienen que tratar con expectativas que no son claras, papeles y responsabilidades borrosas					
19	Buscamos tiempo para planificar juntos y crear estrategias específicas par crecer y gerenciar el negocio					
20	Nosotros experimentamos el presente y anticipamos el futuro con un sentido compartido de la esperanza y el optimismo					
21	Los miembros de la familia no entienden a la perfección lo que de ellos se espera					
22	Nos relacionamos de modo abierto y honesto cuando hablamos de la familia y de la empresa					
23	No resolvemos las crisis y los conflictos son recurrentes					
24	Los miembros de la familia se critican directamente e indirectamente los unos a los otros					
25	Los miembros de la familia comprenden realmente los puntos de vista de los otros miembros					
26	Trabajar conjuntamente en la empresa beneficia tanto a la familia como al negocio					
27	Encontramos muy fácil colaborar, comprometernos y llegar al consenso					
28	De manera consistente la información es participada por todos					
29	Nosotros hemos creado estructuras diferentes y procedimientos para abordar las cuestiones familiares, de la empresa y de la propiedad					
30	Evitamos discutir cuestiones controvertidas					
31	Tenemos una comprensión clara y total de hacia donde va el negocio					
32	La entrada de miembros de la familia se ve siempre en relación con las decisiones de la empresa familiar					
33	No hay mejor carrera u oportunidad que la que ofrece la empresa familiar					
34	Los miembros de la familia están siempre muy confiados respecto de sus capacidades					
35	Creo que nosotros, como empresa familiar, tenemos la clase de relaciones que permiten enfrentarnos a cualquier dificultad que aparezca en el camino					

## ANEXO III: FICHAS EMPRESARIALES Y CALENDARIO DEL PROCESO CONSTITUYENTE

DESCRIPCIÓN FAMILIA
<p><b>Empresa 1:</b>            Familia 1: Heredada por dos hermanos(Sociedad Fraternal)            Sector: Cárnico y Servicios            Etapa generacional: 2ª generación            Inicia el proceso de formulación del pacto pero está paralizado</p>
<p><b>Empresa 2:</b>            Familia 2: Padre fundador            Sector: Distribución materiales de construcción            Etapa generacional: Sociedad de Director fundador con hijos tomando responsabilidades.            Ha terminado el proceso y firmado el pacto</p>
<p><b>Empresa 3:</b>            Familia 3: Padre Fundador            Sector: Ingeniería y obra civil            Etapa generacional: Sociedad de director-fundador con hijos trabajando en el negocio.            Ha terminado el proceso y firmado el pacto</p>
<p><b>Empresa 4</b>            Familia 4: Sociedad fraternal            Sector: Cerramientos industriales            Etapa generacional: Sociedad de hermanos            Iniciaron el proceso, se paralizó y se retomó. Está sin terminar</p>
<p><b>Empresa 5</b>            Familia 5: Padre Fundador            Sector: Joyería            Etapa generacional: Sociedad de director-fundador con hijos en la alta dirección.            Se inicia el proceso</p>
<p><b>Empresa 6</b>            Familia 6: Padre Fundador            Sector: Construcción            Etapa generacional: Sociedad de hermanos            Se inicia el proceso</p>
<p><b>Empresa 7</b>            Familia 7: Padre Fundador            Sector: Perfiles            Etapa generacional: Sociedad de hermanos            No se inicia el proceso</p>
<p><b>Empresa 8</b>            Familia 8: Padre Fundador            Sector: Joyería            Etapa generacional: Sociedad de hermanos con nietos trabajando en la empresa.            Se inició el proceso. Terminaron vendiéndose un hermano a otro.</p>
<p><b>Empresa 9</b>            Familia 9: Padre Fundador            Sector: Tornillería industrial            Etapa generacional: Sociedad de hermanos            Tercera generación. Se inició el proceso en el 2003</p>
<p><b>Empresa 10</b>            Familia 10: Fundada por dos amigos (sociedad fraternal)            Sector: Instalaciones de sistemas            Etapa generacional: Sociedad de hermanos            Se inició, terminó el proceso y se formalizó el pacto.</p>

<b>FAMILIA</b>	<b>Fecha Inicio Curso</b>	<b>Fecha inicio Protocolo</b>	<b>Fecha firma protocolo</b>
Familia 1	2002	2004	
Familia 2	2003	2003	2003
Familia 3	2002	2002	2003
Familia 4	2000	2002	2004
Familia 5	2001	2004	2004
Familia 6	2001	2003	
Familia 7	2001	2002	
Familia 8	2000		
Familia 9	2002	2003	
Familia 10	2000	2002	2004

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación Grupo PRASA de Córdoba.

Después de cuatro años de análisis e investigación sobre la empresa familiar de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, se dispone de material de base para desarrollar una incipiente investigación sobre esta población.

Consecuentemente, en estos Cuadernos de Investigación aparecerán dos veces al año las aportaciones que la Cátedra PRASA realice como resultado de sus líneas de investigación.



EDITA: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR  
DIRECCIÓN: AVENIDA MEDINA AZAHARA, 5  
14005 CÓRDOBA  
TELÉFONO: 957 76 20 31  
FAX: 957 76 20 35  
E-MAIL: [CATEDRA.PRASA@UCO.ES](mailto:CATEDRA.PRASA@UCO.ES)  
WEB: [WWW.CATEDRAPRASA.COM](http://WWW.CATEDRAPRASA.COM)