

**CUADERNOS DE REFLEXIÓN
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR**

**LONGEVIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR.
ANÁLISIS LONGITUDINAL**

**Autores: Doctora Maribel Rodríguez Zapatero
 Diplomada Magdalena Rodríguez Jiménez
 Doctor José Javier Rodríguez Alcaide**

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

LONGEVIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR. ANÁLISIS LONGITUDINAL

Profesora Dr. Maribel Rodríguez Zapatero*

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez**

Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide***

*Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales. Colaboradora honoraria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: es3rozai@uco.es

**Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales. Secretaria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. E-mail: pu2rojim@uco.es

***Catedrático Emérito de la Universidad de Córdoba. Ex-Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: pa1roalj@uco.es

ISSN: 2174-8896

ÍNDICE

ANÁLISIS LONGITUDINAL DE LA FAMILIA EMPRESARIA.....	4
GRUPO DE EMPRESAS PERSAN	9
GRUPO DE EMPRESAS VAGA.....	18
GRUPO DE EMPRESAS MOBA	29
GRUPO DE EMPRESAS SALPER	37
GRUPO DE EMPRESAS CONVE	47
ANEXO I: CUESTIONARIO CONFIDENCIAL	61
ANEXO II: SISTEMATIZACIÓN DE RESPUESTAS.....	62
ANEXO III: SISTEMATIZACIÓN DE RESPUESTAS.....	63
ANEXO IV: SISTEMATIZACIÓN DE RESPUESTAS	64
ANEXO V: SISTEMATIZACIÓN DE RESPUESTAS	65
ANEXO VI: SISTEMATIZACIÓN DE RESPUESTAS	66

ANÁLISIS LONGITUDINAL DE LA FAMILIA EMPRESARIA

Deseamos con este trabajo presentar una alternativa a la aproximación de la sucesión de la empresa familiar desde la familia empresaria más que desde la empresa de la familia, como enfoque relevante del análisis de longevidad y de creación de valor transgeneracional.

La familia empresaria es fundamental para abordar este análisis según varios autores¹.

Los procesos a nivel de familia empresaria, que conducen a la longevidad de la actividad empresarial y a la creación de valor, son de gran importancia para entender la durabilidad de la actividad, su diversificación y modernización. Esos procesos sirven a la familia para desarrollar mentalidad emprendedora y para crear nuevas corrientes de valor social y empresarial a través de generaciones. Son conjuntos de valores, actitudes, creencias que orientan a la familia o a parte de ella hacia la prosecución de actividades empresariales.

Para analizar estos procesos familiares se debe adoptar una perspectiva longitudinal a fin de buscar cómo se crea valor por fundadores y sucesores, lo que dependerá de la cultura familiar, el sector, la etapa vital de la familia, su implicación en el negocio. Para entender la longevidad de la empresa familiar se debe estudiar la familia empresaria y su configuración mental estimuladora o paralizante de la continuidad, pues la familia dispone o carece de capacidades para continuar².

El precepto central para la continuidad de la actividad empresarial es la familia empresaria en sí misma, independientemente de la empresa, porque la familia

¹ Astrachan J.H. 2010. Introduction to Volume I. Journal of Family Business Strategy 1-5.

Dyer W.G. 2003. The Family: The missing variable in organizational research. E.T.P. 27, 401-416.

Moore K. 2009. Paradigms and Theory Building in the domain of business families. Family Business Review 22, 167-180.

Nordqvist M y Melin L. 2010. Entrepreneurial families and family firms. Entrepreneurship and Regional Development 22 (3), 1-29.

Zahira S.A. y Sharma P. 2004. Family Business research: A strategic reflection. Family Business Review 17, 331-346.

² Danes.S.M. Statford K, Haynes G y Amarapurkar S.S. 2009. Family Capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. Family Business Review 22, 199-216.

Eddleston K.A., Kellermann F.W. y Zellweger T.M. 2012. Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences E.T.P. 36(2) 347-367

Naldi L. Nordqvist, M, Sjoeborg K y Wiklund J. 2007. Entrepreneurial orientation, risk taking and performance in family firms. Family Business Review 20, 33-47.

Pearson A.W., Carr J.C y Shaw J.C. 2008. Toward a Theory of familiness: A social capital perspective. E.T.P. 32, 949-969

impacta en la empresa. Hay varias razones por las que la familia empresaria debe ser considerada como elemento de análisis.

En primer lugar es elemento definidor de la empresa familiar y categoría singular de grupos interesados, pues envuelve a la empresa de benevolencia, afectos y rivalidades, identidad y comportamiento que se extienden en el horizonte temporal. No se puede entender la continuidad de la empresa familiar con éxito sin incluir en el análisis a la familia empresaria³.

En segundo lugar la familia es un grupo singular interesado en la empresa y su lógica influye en las decisiones empresariales. La familia empresaria se enfrenta a las paradojas que emanan del solapamiento familia-empresa, tales como estabilidad-continuidad y sinergias potenciales entre empresa y familia.

En tercer lugar la familia influye no sólo en la continuidad, estabilidad y relevo generacional en la empresa sino también en el cambio, creación de nuevo negocio, crecimiento, modernización, diversificación, etc.

En cuarto lugar, se debe analizar la familia empresaria no como actor único sino como organización dinámica que evoluciona y cambia a lo largo del tiempo, en cuyo interior se generan tensiones, desacuerdos, conflictos a menudo destructivos y atomización de la familia extendida⁴. Sin embargo, la familia tiene tendencia a perpetuar su existencia, asegurar su integración, a pesar de las amenazas de dispersión y dilapidación, porque siempre aparecen actores dominantes o coaliciones que dan la visión del futuro.

³ Chua J.M. Chrisman J.J., Kellermanns f y Wuz 2009. Family involvement and new venture debt financing *Journal of Business Venturing* 11, 1-20.

Cruz CC, Gomez Mejía L.R, y Becerra M. 2010. Perceptions of benevolence and the desing of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal* 53-68-89.

Dyer W.G. 2003. *Ibidem*

Gordon G y Nicholson N. 2008. *Family Wars: Classic conflicts in family business and how to deal with them*. London. England Kogan Page.

Zellweger T.M y Nason R.S. 2008. A stakeholder perspective on family firm performance. *Family business Review* 21, 203-216.

⁴ Basco R. Pérez-Rodríguez M.J. 2009. Studying the family enterprise holistically. *Family Business Review* 22, 82-95.

Lewis M. 2000. Explaining paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academic of Management Review* 25, 760-776

Smith W. K y Lewis M. W. 2011. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing *Academy of Management Review* 36, 381-403

Las dimensiones de la orientación familiar en la empresa familiar son interdependencia, seguridad, lealtad, tradición, estabilidad⁵, que simultáneamente conviven con la necesidad de cambio, innovación, asunción de riesgos, crecimientos. Por tanto, siempre existirá en la familia empresaria dualidad entre el camino pasado y el futuro, entre independencia versus dependencia entre formalización y no regulación explícita.

Nosotros pretendemos analizar longitudinalmente la trayectoria de la familia empresaria desde la “perspectiva de las paradojas” pues las tensiones existen en el sistema complejo y dinámico llamado empresa familiar, en el que familia y empresa no son necesariamente incompatibles sino sinérgicos⁶. En la familia empresaria afloran dos componentes de esta paradoja: tensiones soterradas; es decir, elementos que parecen lógicos para el individuo pero inconsistentes y absurdos cuando se yuxtaponen y respuestas que simultáneamente generan tensiones⁷. La familia a través de su Consejo Familiar debe superar estas disyunciones, buscar sinergias entre posiciones opuestas y actuar para obtener ventajas de esta complejidad; es decir, actuar como sistema.

Moverse desde la empresa familiar al conjunto de familia-empresa y valorar su evolución de modo longitudinal es importante para comprender su longevidad en el marco de la estabilidad, interdependencia y visión transgeneracional junto al cambio, innovación y toma de riesgos. En el transcurso del tiempo hay tensiones entre estabilidad y cambio, innovación y tradición, corto y largo plazo, prioridades de familia y empresa que se deben resolver alejados de la nihilidad; es decir, sin transacciones del razonamiento paradójico.

⁵ Martin L y Lumpkin T, 2003, From EO to family orientation: Generational differences in the management of family business. Trabajo presentado al 22 Babson College Entrepreneurship Research Conference. Babson Park. MA. USA.

⁶ Ward. J 1987-Keeping the family business health. S. Francisco C.A. Jossey Bas.

⁷ Uhlauer L.M, Kellermanns F.W, Eddleston K.A. y Hoy F. 2012. The enrepreneuring family: A nex paradigm for family business research. Small Business Economics 38 (1): 1-11

PARADIGMA DE TOMA DE CONCIENCIA COMO FAMILIA EMPRESARIA

Se presenta en esta narrativa la evolución de cinco familias empresarias que tomaron los cursos dictados por la Cátedra Prasa de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba a lo largo de varias anualidades y que casi todos formalizaron sus pactos familiares. Tres de estas familias están en fase de fundador e hijos que trabajan en la empresa y dos de ellos son sociedades fraternales con hijos que trabajan en sus empresas familiares.

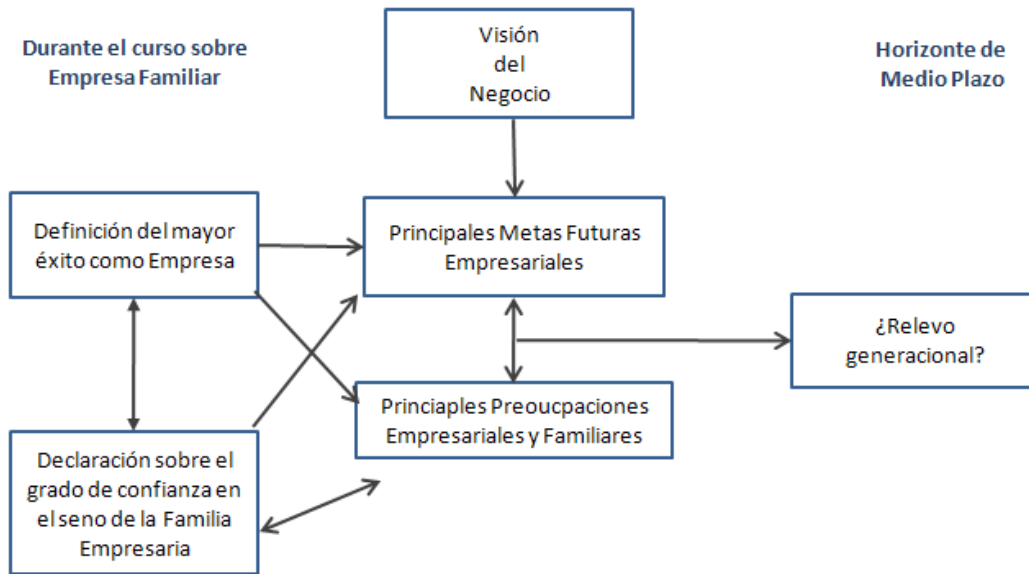
Nuestra preocupación siempre ha sido lograr un acuerdo familiar que conduzca al relevo generacional y a la continuidad de la empresa de la familia. El paradigma que se diagrama a continuación explicita las confidencias y realidades de esas familias durante su asistencia a las enseñanzas de la Cátedra de Empresa Familiar; su visión del negocio, sus principales preocupaciones familiares y empresariales y las metas fijadas cara al futuro y a la durabilidad de la empresa.

Se aporta en esta reflexión un análisis longitudinal de estas familias empresarias desde el año 2000, relatando brevemente su historia, su evolución y el actual desenlace hasta alcanzar un pacto o renunciar explícitamente a firmarlo.

Las empresas en fase de fundador son PERSAN, VAGA y CONVE. Las empresas en fase fraternal son MOBA y SALPER.

Sus nombres no se corresponden con su realidad mercantil para mantener la confidencialidad de las mismas.

PARADIGMA DE TOMA DE CONCIENCIA COMO FAMILIA EMPRESARIA



GRUPO DE EMPRESAS PERSAN

BREVE HISTORIA

En el año 2000 el matrimonio, que hoy es propietario del grupo PERSAN, toma los cursos sobre empresa familiar, dictados por la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. Tiene él 44 años de edad y ella 43 años. En esa fecha tienen dos hijos solteros de 13 y 11 años respectivamente. Trece años más tarde, el 16 de mayo de 2013, los cuatro miembros de la familia rubrican el Protocolo Familiar, cuando los padres tienen 57 y 56 años de edad y los hijos 26 y 24 años de edad.

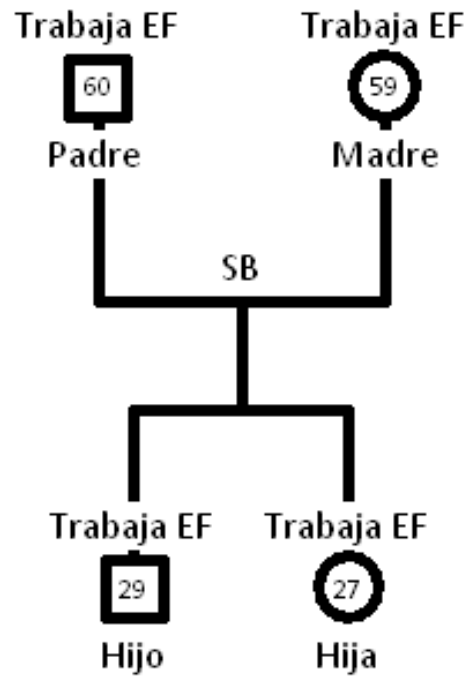
El fundador, que es profesor, inicia con otro profesor, a través de sus cónyuges, una actividad de distribución de libros de texto. El negocio se inicia en 1984 y tres años más tarde esta familia, que hoy es propietaria del grupo PERSAN, adquirió al amigo-socio su participación y local. Las esposas en esos tres años actuaron como empresarias personas físicas. En un barrio nuevo de Córdoba abren su primer punto de venta con una inversión de 20.000€ y una necesaria hipoteca.

La necesidad de ampliar la actividad les obliga en 1992, ocho años más tarde, a trasladar su establecimiento. Luego se alquiló una nave en un polígono industrial, más tarde otra nave es adquirida por el negocio que se expansiona.

Por razones fraternales inicia otro negocio en el sector de la edición, manipulación e impresión con un hermano mayor, hoy fallecido. El negocio se fue desarrollando y ante las exigencias de ampliación, modernización y robotización, deja el emplazamiento inicial y se traslada la empresa a un polígono industrial del área metropolitana, junto a una gran vía de comunicación por carretera. En ese establecimiento se crea un Centro Logístico para poder atender el mercado regional y parte del nacional. La esposa le ayuda en el negocio hasta que los hijos se incorporan cuando finalizan sus respectivos estudios universitarios. El equipo directivo hasta la incorporación de los hijos lo constituye un grupo de profesionales no familiares, alineados con el proyecto y con la cultura de la empresa. La dirección en el proceso de crecimiento es muy profesional en búsqueda de un liderazgo nacional. En 2017 el grupo tiene en propiedad una sociedad de gestión de patrimonio inmobiliario, una gran empresa de distribución al menor, y una actividad de impresión, incluso digital. La esperanza en 2017, cuando la pareja

fundadora, ha superado recientemente los sesenta años, se sustancia en que los hermanos, hijo e hija, pueden en diez años hacerse cargo del grupo de empresas.

GENOGRAMA FAMILIA PERSAN



TOMA DE CONCIENCIA DE FAMILIA EMPRESARIA

Es raro que un matrimonio emprendedor a los 44 años de edad, con hijos de 13 y 11 años, tomen tan prematuramente conciencia de familia empresaria y acuda en el año 2000 a las enseñanzas sobre esta materia. Quizás el acontecimiento del fallecimiento de un hermano mayor, empresario de transportes de viajeros, que obligó a que el hijo mayor tuviera que tomar las riendas del negocio a la edad de 20 años, la experiencia de ver a los hijos del fallecido incorporarse a la empresa con sus dificultades y tensiones, hiciera recapacitar al hermano más joven sobre la necesidad de preparar la carrera profesional de los hijos en el posible marco de la empresa familiar que se había consolidado y estaba en plena expansión. Los padres acuden a esta formación especializada en el curso 2000-2001, el hijo mayor en el curso 2009-2010 y la hija menor en el curso 2011-2012.

Deciden abordar el pacto familiar, que se rubrica el 16 de mayo de 2013, porque esa es la ilusión de los padres, a la que se incorporan los dos hijos. El test de Inteligencia Relacional muestra una elevadísima motivación en el grupo familiar pues dan un valor de 4,5 sobre valor máximo de 5.

La confianza entre padres e hijo es elevadísima en el año 2013, rozando las puntuaciones máximas, pero la hija da un nivel de confianza inferior, aunque en grado alto, sin embargo su capacidad de comunicación con la triada padres-hijo es muy baja, en tanto que es intensísima entre padres e hijo. Este es un dato relevante para el futuro del grupo familiar y la integración de los hijos en la empresa en plena y mutua comunicación. El Diagrama 1 representa la inteligencia relacional de la familia que lidera el grupo PERSAN, cuyos valores máximos de confianza y comunicación se fijan en la puntuación 16.

Los cuatro tomaron sus cursos, acreditaron asistencia y aprovechamiento y rápidamente en el curso 2013-2014 iniciaron el camino hacia el Protocolo Familiar que se firma al fin de la primavera del año 2015.

CUESTIONES DE CONFIDENCIALIDAD

Durante el curso académico correspondiente los familiares reciben el cuestionario de confidencialidad que se presenta en el ANEXO I. Las respuestas se documentan en el ANEXO II.

Estas respuestas tienen valor anticipativo de los temas a tratar respecto de escala de valores, deseos, expectativas, propósitos durante el camino hacia el pacto familiar. Esos cuestionarios se complementan por el padre en el año 2000, por el hijo en el año 2009 y en el año 2011 por la hija. Obviamente las perspectivas de los componentes de las dos generaciones son diferentes y tienen que ver y afectan tanto a familia como a empresa.

El Diagrama 2 esquematiza secuencialmente enjuiciamiento de éxitos logrados, metas perseguidas, preocupaciones respecto del negocio, confianzas mutuas, visión del futuro empresarial y deseos a la hora del relevo generacional.

En cuanto al enjuiciamiento del éxito logrado, el padre en el año 2000 cree que es “el nivel de desarrollo logrado”, el hijo lo concreta en “competir con los más fuertes del sector” y la hija en “un balance equilibrio entre familia y empresa”.

En el hijo se manifiesta su espíritu competitivo y en la hija la valoración del equilibrio del binomio familia-empresa y la profesionalidad de los ejecutivos.

Cuando se fijan metas, el padre las concreta en “Cuota de Mercado, Renovación Tecnológica”, porque en esa tarea está muy implicado. El hijo en 2009, a sus 22 años de edad, solo pretende “ilusionar a sus padres”, porque acaba de finalizar su carrera y se va a incorporar a la empresa en tanto que la hija en 2011, a sus 22 años de edad, fija sus metas en “el aprendizaje y en la continuidad de la empresa”. La confesión del hijo es de afectividad y la de la hija es racionalidad empresarial. Las confesiones respecto de miedos y preocupaciones son muy diferentes. El padre tiene preocupación por los cambios tecnológicos y nuevas instalaciones que se están proyectando y el hijo no “desea que los problemas de la empresa se trasladen a la familia” y a la hija le preocupa no “dar la talla” el día que se incorpore a la empresa. De nuevo aflora la afectividad emocional del hijo y la lógica de responsabilidad que abrumba a la hija.

Este cuestionario se complementa años antes de iniciar el de Inteligencia Relacional que se hace en 2005. Por tanto, años antes se pregunta sobre grado de confianza mutua y familiares en quienes se deposita dicha confianza. El padre confía en su hermano, que es mayor, y comparte con el otro negocio, dado que sus hijos son pequeños. El hijo señala a su padre como depositario de confianza, esperando que su hermana le ayude en sus relaciones, y se apoya en la madre. La hermana “confía en padres y hermano” pero añade que tendrá que decidir si “incorporarse a la empresa familiar o no”. La hija sigue en su razonamiento de formación curricular, quizás fuera de la empresa familiar, aun confiando en la familia, en tanto que el hermano, que es mayor, confía en el padre, se apoya en la madre y espera ayuda de su hermana, como sugiriendo cierta competitividad o rivalidad en ella.

La razón del negocio cara al futuro es muy diferente entre padre e hija. El padre aspira a un “ámbito territorial ampliado en el año 2000”, la hija en 2011 en “una empresa de decisiones compartidas, como sugiriendo que en ese momento no funciona así o insinuando compartirlos con hermano y padre”. El hijo apuesta por una empresa profesional de respuesta rápida al cliente, igual que el padre.

Todavía está muy lejano el relevo generacional pero el cuestionario aborda este tema desde las expectativas individuales. El padre desea que “la empresa continúe y los hijos tengan un papel importante en ella”. Esto lo contesta en el año 2000 cuando los hijos están estudiando.

El hermano mayor en 2009, recién graduado universitario, desea que él y su hermana “formemos un buen equipo”, en tanto que la hermana en 2011 desea que “se definan bien los roles de cada uno, transparencia y armonía”. El hermano busca presuntamente la armonía y no le preocupan la definición de responsabilidades en tanto que a la hermana le preocupa “la asignación de responsabilidades y la transparencia” como sugiriendo que hay ausencia de una y de otra.

Antes de iniciar el peregrinar hacia el Protocolo Familiar en 2005 quedan muy diferenciados los modelos mentales de hijo e hija en relación a la empresa.

Diagrama 1: INTELIGENCIA RELACIONAL FAMILIA PERSAN

	Paradigma Relacional	Capacidad Relacional	Motivación
PADRE	13	15	4
MADRE	14	15	5
HIJO	14	15	4
HIJA	10	6	4
PROMEDIO	12,75	12,75	4,25

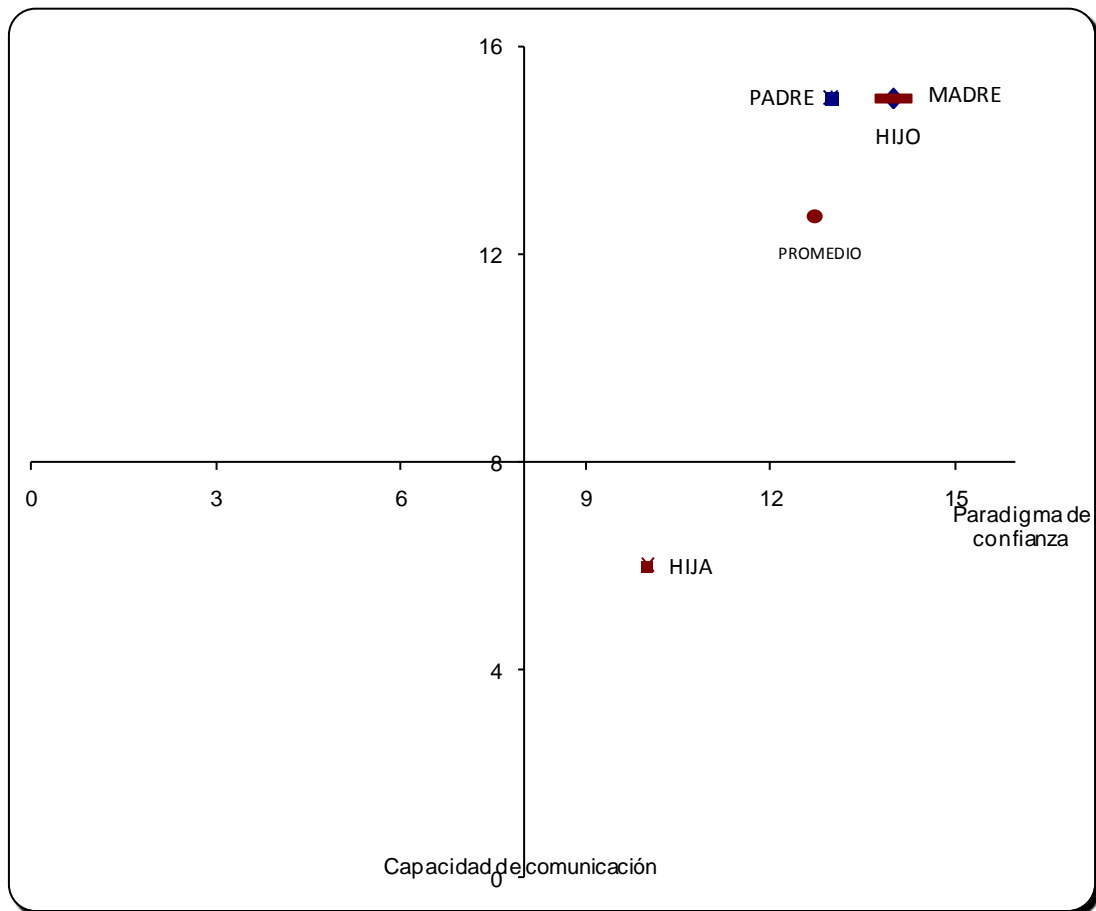


Diagrama 2: DIAGRAMA DE CONFIDENCIALIDAD PERSAN

CUESTIONES	FAMILIA	EMPRESA
¿Su mayor éxito?	Balance equilibrado Familia Empresa	Desarrollo y Profesionalización
¿Metas buscadas?	Ilusionar a padres Aprendizaje	Renovación Tecnología
¿Miedos y preocupaciones?	Que los problemas de la empresa no pasen a la familia No dar la talla	Nueva localización Avance tecnológico
¿Grado de confianza?	En el padre, en la madre Cierta rivalidad	Decisión de quedar o no en la empresa
¿Visión futura del negocio?	Empresa de decisiones compartidas	Ampliar territorio Competir con grandes Rapidez de servicio Profesionalidad
¿Relevo generacional?	Rol clave en hijos Que hermanos formen gobierno Paz - Transparencia	Definición de roles de hijos en la empresa

HECHOS RELEVANTES TRAS LA FIRMA DEL PROTOCOLO

Estamos en 2017, la familia rubricó su Protocolo Familiar en junio de 2015. Las empresas están sufriendo la larga crisis que comienza en 2006-08 y que aún no se ha superado. Los clientes desaparecen, se fusionan y se hace más difícil avanzar; la banca vive una sequía de liquidez hasta mediados de 2016, que supera tras la depuración y ajuste del sector, las tecnologías en el sector de empresa cambia y el modelo de negocio y la familia aguanta, abre nuevos nichos de mercado y supera las dificultades.

Los hijos en 2017 tienen 30 años el varón y 28 años la hija. El hijo tiene todos los grados de libertad por su celibato y no tener pareja ni de hecho ni de derecho en tanto que la hija tiene novio y desea formar su hogar, sabiendo que su futura pareja trabaja a 400 km de distancia de donde trabaja ella. La decisión de formar pareja y cohabitar puede condicionar el futuro de la hija en la empresa.

GRUPO DE EMPRESAS VAGA

BREVE HISTORIA

El fundador que había nacido en 1950 decide en 1981 dejar la empresa en la que trabajaba y hacerse empresario a sus 32 años de edad e independizarse. En 1981 el matrimonio tenía tres hijas que habían nacido en 1972, 1973 y 1978. La familia aumentó en 1987 con el nacimiento del cuarto hijo.

La empresa, en la que trabajaba como director de proyectos, le obligaba a elevada movilidad y ausencia del domicilio familiar, alejándose de las tres hijas que necesitaban de la presencia paterna obligando al traslado del domicilio conyugal.

Consecuentemente, junto a otros, iniciaron la empresa aprovechando la red social, que había construido tras 14 años de experiencia en la empresa en la entró a trabajar con 18 años de edad. Esa red le permitió contactar con clientes, aplicar sus conocimientos técnicos y empezar con escasa financiación.

Las crisis económica de 1991/92 obligó al otro socio a vender sus participaciones, de modo que tras diez años de coemprendimiento, le adquirió sus títulos y alcanzó la propiedad total de la compañía.

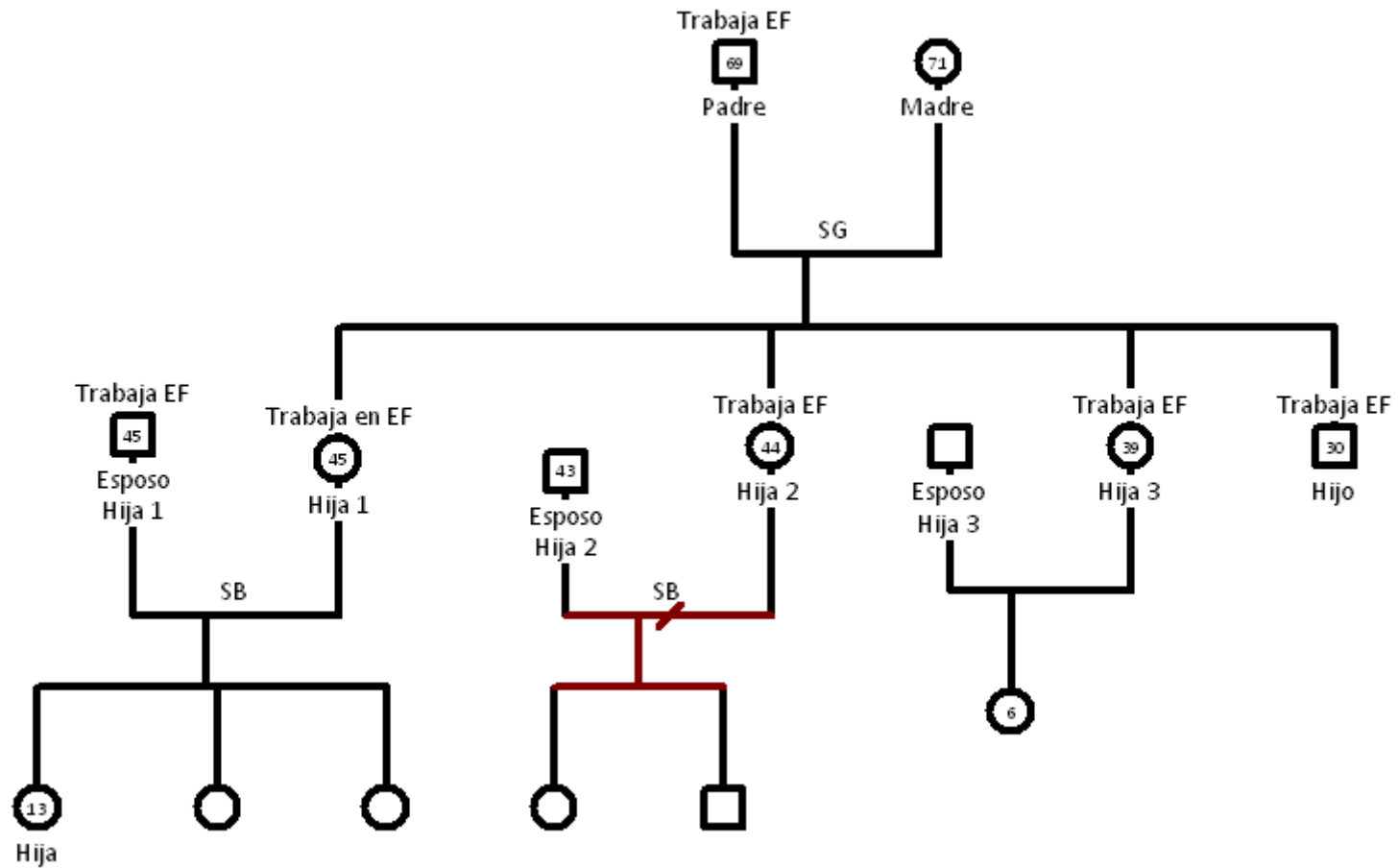
Desde 1992 comienza a diversificar su negocio, creando otra empresa en el sector económico y logrando las homologaciones exigidas por la Administración del Estado en 1994, años antes del lanzamiento del nuevo ciclo económico. La empresa matriz consiguió el sello AENOR y se desarrolló durante el decenio 1996-2006, a partir del que se diversifica en otra empresa de prestación de servicios a familias y a personas en el ámbito deportivo.

En el año 2000, cuando el hijo menor tiene 13 años, y la hija segunda, a sus 27 años, comienza un curso de Dirección de Empresas en el Instituto San Telmo en Sevilla, comienza a plantearse la sucesión en la gestión del grupo de empresas. En el año 2000 el empresario tiene 50 años y cuatro hijos de 28, 27, 22 y 13 años; espera en la capacidad de ellos y sobre todo tiene puestas las esperanzas en el hijo menor quien todavía ni siquiera ha finalizado sus estudios de bachillerato, aunque le asaltan las

dudas sobre ese plan de transferir a los 65 años la gestión a los hijos, que están todavía por formar.

En la actualidad las empresas tienen escasa actividad, han reducido empleo, y solo mantiene flujos positivos de caja la actividad de servicios.

GENOGRAMA FAMILIA VAGA



TOMA DE CONCIENCIA COMO FAMILIA EMPRESARIA

El matrimonio de la familia empresaria toma conciencia de la necesidad de planificar el proceso del relevo generacional y lo hace en el año 2000, cuando están en el principio de sus cincuenta años de edad. Se inscriben en el curso académico 2000-2001 de la Catedra de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba, patrocinada por la Fundación Prasa. A esta docencia asisten el matrimonio fundador y su hija mayor que en ese año tiene 28 años de edad.

A estas enseñanzas se incorporan en el año 2004 la hija segunda, de 31 años de edad, y la hija tercera a sus 26 años de edad. El hijo menor no asistirá a este ciclo formativo hasta el año 2012, cuando ha alcanzado los 28 años de edad. Todos los hijos han adquirido esta formación en una edad de juventud muy avanzada. Son doce años de espera para esta formación.

En el año 2005 toda la familia, excepto el hijo menor que en ese momento tiene la edad de 18 años, deciden abordar el protocolo familiar que se rubrica el uno de junio de 2005. El Diagrama 3 que explicita el grado de inteligencia relacional indica que la familia, como grupo humano, muestra un nivel de confianza mutua elevado, superior a 12, cuyo máximo se fija en 16 y un nivel 8, valor medio en intercomunicación, donde las hijas confiesan que comunicación intergeneracional no es elevada. En ese año 2005 la hija mayor tiene una hija y también la hija segunda. La motivación para seguir en el negocio de las hijas es muy variada, pues la mayor da el valor máximo y la menor el valor mínimo, escala que tiene un intervalo de 1 a 5. El padre es el más motivado hacia el futuro y de ahí su preocupación por planificar el relevo generacional y la madre la que ofrece más alta motivación (Diagrama 3).

En la fecha de 2017 la familia ha revisado su Protocolo Familiar para modificarlo en algunos de los puntos de su articulado e incorporar como firmante al hijo menor que ya tiene 30 años.

LA CONFIDENCIALIDAD DE LA FAMILIA EMPRESARIA

La familia contestó el cuestionario del ANEXO I, cuyas respuestas resumidas aparecen en el ANEXO III. Conviene recordar que los fundadores y la hija mayor se inscriben en el curso 2000-2001, que la hija mayor tiene en ese momento 28 años y está creando una nueva empresa, cuya actividad es totalmente diferente a la del padre. Las dos hijas siguientes no trabajan en la empresa y en ese momento tienen 27 años y 22 años de edad y el hijo tiene 13 años.

Las cuestiones planteadas en el año 2000 se explicitan en un momento de expansión de la empresa que duraría hasta el año 2009. Para este bloque familiar de fundadores e hija mayor emprendedora las respuestas en el año 2000 arrojan diferentes perspectivas. (ANEXO III).

Respecto del logro empresarial los tres miembros están conformes con que el mayor éxito ha sido “la reputación en el mercado por el servicio de calidad”, “la formalidad que hace marca” y para la hija el “haberse consolidado el negocio”. Respecto de las metas la hija que desea independizarse fija su objetivo en “crear otra empresa diferente” en tanto que los fundadores la definen como “Cuota de mercado, modernización y motivación de los hijos”, que como se observa no están trabajando en la empresa.

Siguen con objetivos diferentes los fundadores y la hija mayor, pues la preocupación de los mayores es “la estabilidad empresarial para mantener la familia que tiene hijos sin un puesto laboral e incluso estudiando en tanto que la emprendedora joven su preocupación es “saber desarrollar su empresa”.

El padre es el referente de esposa e hija, en tanto que el padre declara que confía en ellos y se deja aconsejar. Siguen las diferentes expectativas y proyectos entre fundadores e hija mayor, pues la visión de esta es que dado que la empresa matriz está consolidada su interés es la empresa que está empezando y de la que es responsable. Sin embargo, los padres apuestan por ampliar mercado pero con dudas sobre el ciclo del sector en el que opera.

Respecto del relevo generacional, que aún está lejano en el tiempo, el padre tiene esperanza en la continuidad a través de los hijos pero no confía en la mayor que emprende otra actividad y tampoco todavía en el hijo de 13 años. La madre desearía que “los hijos continuaran el proyecto y se dejaran aconsejar por el padre” y la hija mayor apuesta a que los “hijos que queden lo hagan al menos como el padre”. Esto indica que los proyectos personales de los hijos no están definidos en la más pequeña y en la otra que trabaja en otra empresa.

Pasado el tiempo, en 2004, cuando el ciclo económico está en su cúspide, atienden al curso las dos hijas que en ese momento tienen 31 y 26 años de edad. La segunda hija se enorgullece de la calidad del servicio del negocio y la menor de la capacidad emprendedora del padre. La tercera hija no tiene criterio sobre metas de la empresa en el futuro ni preocupaciones o dudas, desde su desconocimiento de la actividad, en tanto que la hija segunda fija las metas en “la mejora de la marca y en diversificación” y le preocupa que no haya “mercado para la matriz ni para los nuevos proyectos de diversificación”. La hija segunda se deja aconsejar por el padre en cuestiones empresariales y la menor por las hermanas en cuestiones personales. La hija a sus 31 años desea que la empresa crezca en tanto que la menor no tiene criterio sobre la visión que se ha hecho de los negocios. Las dos desean que cuando el padre se jubile haya continuidad y se mantengan los objetivos del fundador.

La percepción cambia profundamente en el hijo que acude al curso en 2012 a la edad de 25 años. Valora la capitalización de la empresa, cree que hay que diversificar y abrir nuevos mercados, pero ya empieza a observar ralentización de ventas y sequía en crédito bancario, así como la precariedad en ingresos.

Sus consejeros son el padre y la hermana segunda en edad, sigue pensando en que para competir se precisa mantener y mejorar la calidad para ser respetados y a la hora del relevo generacional espera “que los hermanos, que lo deseen y quieran trabajar en la empresa, lo hagan en armonía y mediante consenso”.

El ciclo económico se hunde a partir de 2008, los hijos que deseaban abrirse camino independientemente o la hija segunda que trabaja en otra empresa se replantean sus situaciones personales. El protocolo familiar se firma en el año 2005, cuando las dos hijas acaban de finalizar su formación en empresa familiar en el año 2007.

Puede observarse cuan diferentes son las posiciones de padres e hijos ante el mismo cuestionario al cumplimentarlo por razón de edad en pleno crecimiento y en plena depresión en relación a los proyectos empresariales y personales.

El Diagrama 4 refleja consistentemente estas esperanzas, miedos, ilusiones y expectativas tanto en relación a la familia empresaria como al grupo de empresas. Obsérvese que, dado que el relevo se ve dentro de quince años como mínimo en el tiempo, las grandes preocupaciones de todos son las empresas del grupo y solo se conecta escasamente con la familia o familias respectivas.

Diagrama 3: INTELIGENCIA RELACIONAL FAMILIA VAGA

	Paradigma Relacional	Capacidad Relacional	Motivación
PADRE	13	5	1
MADRE	12	8	4
HIJA 1	14	10	5
HIJA 2	11	6	3
HIJA 3	14	6	1
PROMEDIO	12,8	7	2,8

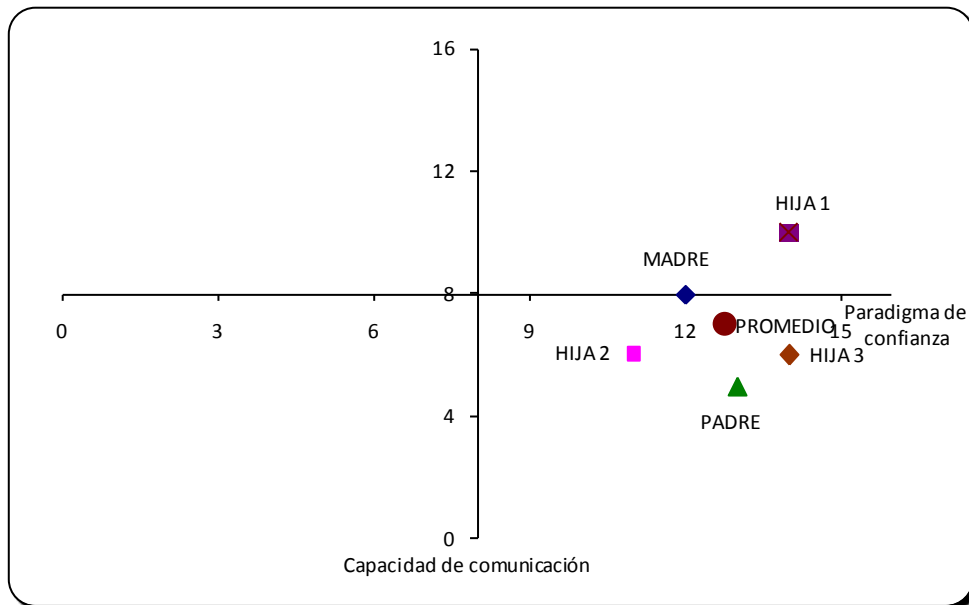


Diagrama 4: DIAGRAMA DE CONFIDENCIALIDAD

CUESTIONES	FAMILIA	EMPRESA
¿Su mayor éxito?		Reputación por seriedad y calidad Consideración Capitalización Dirección paterna
¿Metas buscadas?		Actualización Promoción como diversificación Mejor calidad e imagen
¿Miedos y preocupaciones?		Estabilidad empresa Recesión mercado Carencia financiera
¿Grado de confianza?	En el padre y hermanas	
¿Visión futura del negocio?		Inseguridad sobre continuidad, crecimiento, diversificación
¿Relevo generacional?	¿Hija mayor e hijo 13 años? Consenso entre hermanos	Crecimiento y continuidad Seguir ejemplo paterno

HECHOS RELEVANTES TRAS LA FIRMA DEL PROTOCOLO FAMILIAR

El protocolo familiar se rubrica el 1 de Junio de 2005 por los padres y las tres hijas, pues a esa fecha el hijo menor solo tiene 18 años.

La crisis de 2008 produce un impacto grave en dos de las tres más importantes empresas del grupo. Una de ellas queda sin actividad, la otra reduce drásticamente producción y empleo. Una de las hijas que trabaja en otra empresa participada por el grupo empresarial cierra y se ve obligada a entrar a trabajar en una empresa de prestación de servicios deportivos. El hijo en 2012 ha finalizado sus estudios y se emplea en el grupo empresarial así como la hija que dirigía la empresa que forzosamente quedó inactiva.

Obviamente se producen tensiones en la familia extendida, cuyas hijas ya han formado pareja e incluso tienen descendencia. El desempleo afecta al cónyuge de una de las hijas, el cónyuge de otra hija trabaja en una de las empresas y otra de las hijas se divorcia y, al fin, su ex cónyuge tiene que ser despedido de una de las empresas del grupo en que trabaja. La crisis económica ha puesto en jaque no solo a las empresas sino también a las familias extendidas de la familia nuclear. Se producen coaliciones entre algunos de los hermanos frente a otras a la hora de revisar estrategias empresariales de enfrentarse a la crisis de mercado, de crédito y de liquidez. La familia es fuerte y, a pesar de las tensiones, se va adaptando al curso de los acontecimientos y tomando iniciativas.

Los consejos de administración se hacen difíciles de moderar. Toda la familia quiere seguir adelante, hay que tomar medidas que afectan a consortes de hijas, hay que revisar protocolo familiar porque se han modificado las circunstancias. Ante tanta dificultad solicitan la presencia de un consejero externo en el Consejo de Administración que modere, oriente, simplifique, concrete posiciones individuales y decisiones a la hora de informar por parte de las hijas que tienen responsabilidades ejecutivas y de las propuestas de acción de cada miembro del Consejo de Administración. El Consejero Externo se incorpora en 2015, diez años después de la firma del Protocolo Familiar y 3 años más tarde de la incorporación del hijo menor al grupo de empresas.

El protocolo se revisa en el año 2016 y durante 2017 se analizan modificaciones y nuevos pactos, una vez que se acerca la fecha de jubilación del padre fundador.

Las funciones del hijo pasan a la de gestionar las empresas de servicios, las de la segunda hija a codirigir con el padre la empresa de producción y la hija primera se responsabiliza de controles jurídicos y financieros del grupo de empresas. El Consejo está presidido por el padre y la hija tercera actúa de excelente secretaria de actas.

La familia, a pesar de sus tensiones y conflictos, ha sabido defender su patrimonio socioemocional y a las empresas, que todavía dan empleo y sirven de sustento a las cinco familias del grupo familiar. La crisis sigue hiriendo a las actividades pero la familia no pierde el tesón. Se ha reforzado la unión entre hermanos, se han debilitado las coaliciones y los enfrentamientos. Se inicia en 2017 una nueva armonía.

GRUPO DE EMPRESAS MOBA

BREVE HISTORIA

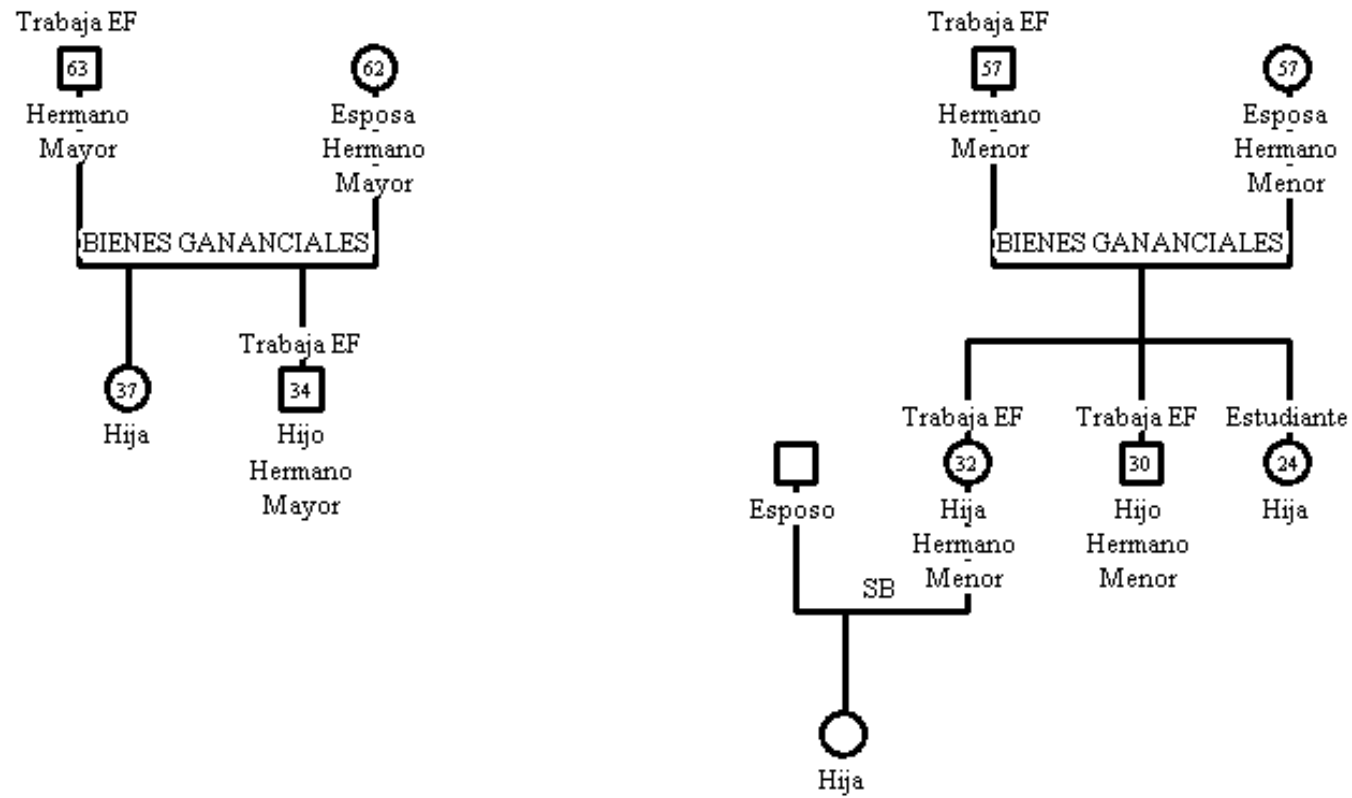
El hermano mayor, tras finalizar su bachillerato, a los 18 años de edad se integra en el negocio de los padres. Esa incorporación se produce en el año 1971. Su hermano, seis años menor que él, se incorpora a los 14 años, cuando deja de estudiar, en el año 1971; es decir, que prácticamente los dos hermanos se incorporan a la modesta empresa de los padres al mismo tiempo. El mayor se dedica a vender y el menor a producir en el hogar familiar. El hermano mayor se integró en el negocio por vocación, como emprendimiento de “oportunidad” en tanto que el menor lo hace por “necesidad”, aunque cuatro años más tarde, a los 18 años de edad, toma conciencia de que esa era su vocación: dominar la producción y mejorarla. Ambos declaran sus enormes deseos de trabajar y sus ansias de modernizar la fabricación. A la muerte del padre los hermanos y hermana heredan la mitad del negocio, si bien la hermana años más tarde vende su participación dejando a los hermanos en copropiedad de la empresa e igualmente. Las familias de los hermanos crecen y crece también el negocio.

Instalan la fábrica fuera del hogar en los alrededores del pueblo en una nave industrial junto a la carretera principal. Luego se instalan en Córdoba en un almacén para distribución y más tarde diversifican la actividad a otra de venta de productos para fiestas, solemnidades y ocio colectivo. Han abierto delegaciones y tienen una excelente red de distribución de su principal producto: aperitivos fritos.

En el año 2017 el hermano mayor tiene 64 años y está reflexionando sobre su jubilación pues lleva al frente del grupo 46 años y cree merecer un descanso. El hermano menor a sus 58 años de edad tiene todavía fuerzas para seguir al frente de la producción en la fábrica, sita en el pueblo. Parte de las actividades, clásica y nueva, recaen en los dos hijos varones de los dos hermanos. La hermana mayor, hija del hermano menor, casada, trabaja en la fábrica en el pueblo tras un largo periodo de experiencia en Córdoba. Los primos hermanos tienen 35 y 31 años respectivamente.

Hoy el grupo dispone de una empresa patrimonial potente, otra industrial y otra de distribución de elementos para la diversión.

GENOGRAMA FAMILIA MOBA



TOMA DE CONCIENCIA COMO EMPRESA FAMILIAR

Durante el curso académico 2003-2004, cuando los dos hermanos y sus esposas toman conciencia de que son familia empresaria, se inscriben en las enseñanzas que se dictan en la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba, auspiciada por CECO y financiada por la Fundación Prasa. Asisten a dicho curso los dos matrimonios y cumplimentan los cuestionarios pertinentes, necesarios para el conocimiento y preocupaciones de las familias. En ese año el matrimonio mayor ronda los 50 años y el matrimonio más joven ronda los 44 años de edad y sus hijos, todavía primos, están en la cohorte de los 17-21 años.

Durante el curso 2008-2009, cinco años más tarde, los dos hijos varones, uno de cada matrimonio, atienden los contenidos del mismo curso que tomaron sus padres. El primo hermano mayor tenía en 2008, 26 años de edad, y el otro primo, hijo del segundo matrimonio, tenía 23 años de edad, y acababan de incorporarse al trabajo en la empresa.

Hasta Octubre de 2007 no plantean a la Cátedra un plan de trabajo para iniciar el camino hacia el protocolo familiar, que queda en suspenso, y se retoma en abril de 2013; es decir, diez años más tarde de su toma de conciencia como familia empresaria en 2003 al inscribirse en los cursos citados y cinco años más tarde que lo hicieran los hijos, candidatos al futuro relevo generacional.

El cuestionario de Inteligencia Relacional (Diagrama 5) nos presenta una imagen de familia con un elevado grado de Inteligencia Relacional. Su motivación es alta pues su promedio es 4,1 sobre un máximo de 5 y su Inteligencia Relacional los ubica en el espacio óptimo de “elevada confianza mutua” y “alta comunicación”. Incluso la hija pequeña del matrimonio más joven, de 21 años de edad, se sitúa en una posición equilibrada y central. Toda la familia extensa exhibe una altísima Inteligencia Relacional. Son personas reflexivas que avanzan en la empresa y en la integración familiar.

CUESTIONES DE CONFIDENCIALIDAD

Esta familia fue solicitada, mediante un cuestionario estructurado, para que expusieran sus sentimientos y opiniones respecto de cuestiones que aparecen en el ANEXO I y cuyas respuestas se explicitan en el ANEXO IV. Esos cuestionarios se cumplimentaron en el año 2003 por los mayores y en el 2008 por los dos primos hermanos. Tiene interés el conocer sus ideas, deseos, expectativas antes de iniciar el camino hacia el Protocolo Familiar; cuyo primer borrador se envió en Noviembre de 2013 y se rubricó en abril de 2014.

MODELOS MENTALES DE LOS MAYORES

Respecto de lo que cada uno considera cual es el mayor éxito logrado desde que iniciaron el negocio en 1971, a los 32 años de actividad, estiman que ha sido “el continuo crecimiento”, “la calidad en la producción”; el “haber llevado a cabo los proyectos” y “la armonía entre los hermanos”. Una de las mujeres advierte que la “armonía” ha sido la base del éxito y el mismo éxito. El resto aboga por el crecimiento y la consolidación.

En relación a las metas fijadas para la empresa en un futuro cercano, uno apuesta por “más cuota de mercado”, otros por la “motivación de jóvenes e implicación de los sucesores”, que a esa fecha todavía están estudiando y otro por la modernización. La motivación de los sucesores y su implicación es una de las metas fijadas por 3 de los 4 padres en sus mentes.

Todos manifiestan que su máxima preocupación en 2003 es el relevo generacional, de modo que en el “qué” están de acuerdo, lo que ven como temor y miedo es que la empresa no tenga continuidad.

Respecto del depositario de confianza, esa confianza recae para cada esposa en su respectivo cónyuge, si bien el hermano menor declara que su amigo y consejero es el hermano mayor.

En relación a la visión futura de la empresa todos la ven esperanzadora y positiva y una de las madres concibe esa percepción condicionada a que los hijos convivan en armonía.

Hay consenso, en relación al relevo generacional, en que la dirección sea asumida por los dos primos hermanos varones en la medida que asuman su responsabilidad y ejecuten bien sus tareas.

MODELOS MENTALES DE LOS PRIMOS HERMANOS

El mayor éxito logrado se concreta en el crecimiento de la empresa y en la calidad del producto para dos de los tres primos hermanos; sin embargo, para el otro primo hermano es el esfuerzo de los dos fundadores y la ilusión, resaltando de este modo la escala de valores del esfuerzo y la motivación.

Las metas que se fijan los jóvenes continúan en la misma línea de pensamiento, pues dos de ellos las concretan en expansión, continuidad, modernización en tanto que otro primo hermano la fija en “dar continuidad a la obra de los mayores”, como objetivo más espiritual y emocional.

Las preocupaciones o miedos son muy diferentes en los tres jóvenes. A uno le preocupa que entren a trabajar consortes de la tercera generación, a otro que no se produzca la compenetración entre ellos y a otro la competencia en el mercado y las incertidumbres del cambio generacional. Para los jóvenes los dos fundadores son personas que dan confianza, asesoran a los jóvenes como tutores, de modo que no son referentes diferenciados, como lo es en el caso de las esposas de los mayores.

Son optimistas los tres primos hermanos sobre el futuro de la empresa en el 2008 cuando todavía no había afectado al consumo la depresión económica que irrumpe profundamente en 2009.

Ante el relevo generacional, estos primos hermanos, todavía muy jóvenes esperan que se “mantenga la armonía familiar”, que “los fundadores supervisen el relevo generacional” y “continuar con la escala de valores de las familias fundadoras”.

Estas cuestiones confidenciales revelan la concordia familiar existente entre familiares y entre generaciones lo que avanza el resultado e imagen de la Inteligencia Relacional en el grupo familiar. Sin embargo, existen matices individuales dignos de destacar que ya anuncian el acercamiento y sintonía entre hermanos y primos hermanos varones. Es fácil augurar la armonía entre familias y empresas y la posibilidad de que alcancen acuerdos y pactos que conduzcan a la continuidad de la empresa. (Diagrama 6)

Diagrama 5: INTELIGENCIA RELACIONAL FAMILIA MOBA

	Paradigma Relacional	Capacidad Relacional	Motivación
HERMANO MAYOR	7	10	3
ESPOSA HERMANO MAYOR	15	13	4
HIJO HERMANO MAYOR	15	13	4
HIJA	14	12	4
HERMANO MENOR	13	16	5
ESPOSA HERMANO MENOR	11	8	4
HIJA HERMANO MENOR	11	9	5
HIJO HERMANO MENOR	9	7	4
PROMEDIO	11,88	11,00	4,13

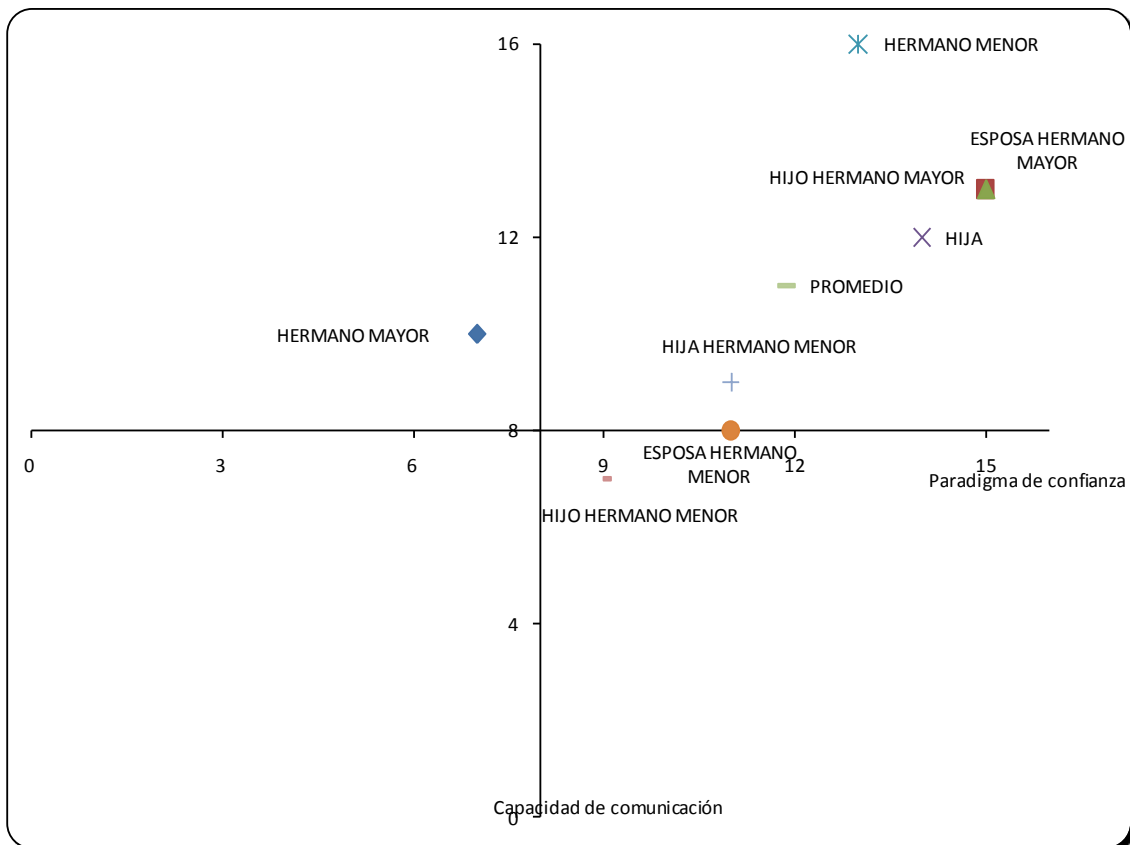


Diagrama 6: DIAGRAMA DE CONFIDENCIALIDAD

CUESTIONES	FAMILIA	EMPRESA
¿Su mayor éxito?	Armonía entre hermanos Esfuerzo – Ilusión de los fundadores	Continuidad Crecimiento Calidad
¿Metas buscadas?	Motivación Sucesores Implicación Sucesores	Continuidad Modernización Expansión
¿Miedos y preocupaciones?	Compenetración de los sucesores	Competencia Cambio generacional
¿Grado de confianza?	Padre y tío Esposos	
¿Visión futura del negocio?	Armonía entre primos hermanos	Buen futuro Necesidad de cambios, mejoras
¿Relevo generacional?	Armonía familiar Continuidad en la escala de valores	Responsabilidad de los jóvenes bajo supervisión de mayores

HECHOS RELEVANTES TRAS LA FIRMA DEL PROTOCOLO FAMILIAR

El protocolo familiar se firmó en Abril de 2014. Los acuerdos más importantes fueron los siguientes:

- a) Que la hija del hermano menor, que llevaba la Administración de las empresas, al tener descendencia y vivir su esposo en el pueblo donde se ubica la fábrica, se desplazase al pueblo para que la conciliación familiar del matrimonio y descendencia y se hiciese cargo de la administración de la producción.
- b) Que se reorganizasen las propiedades inmobiliarias de modo que todas quedasen en una empresa de gestión patrimonial y que la nave industrial pasase a formar parte del activo de la actividad industrial. Para ello solicitaron el asesoramiento de experto mercantil y fiscal. A la fecha de 2017 este complicado proceso está muy avanzado.
- c) Que el hermano menor, todavía en edad activa, continúa con la responsabilidad de producción y los primos hermanos se responsabilizan de la distribución y de la segunda actividad.
- d) El hermano mayor llevará la dirección global de la empresa que dejará en el día de su jubilación.

GRUPO DE EMPRESAS SALPER

BREVE HISTORIA

El fundador de este grupo familiar adquirió experiencia empresarial durante el periodo bidecenal que transcurre desde 1965 a 1985, como representante de chacinas y conservas. Este joven tenía en 1965 la edad de 25 años, su hermana mayor 29 años y sus dos hermanos menores, 23 y 19 años de edad respectivamente. Fundó el negocio en 1985 para ganar independencia, para desarrollar ideas comerciales y porque tenía impulso para ello. Fue un emprendimiento de oportunidad, pues al ser representante actuaba como autónomo. La función administrativa y contable durante el estadio como representante era ejecutada por su cuñado, casado con la hermana mayor, que en 1965 tenía 21 años de edad.

Comenzó la actividad de representante de “marcas comerciales” solo y más tarde a esa tarea se le unieron sus dos hermanos y el cuñado. Sus armas como representante fue la dedicación a la tarea vendedora para conseguir crecer y ganar mercado. Sus activos intangibles fueron dedicación, ilusión y esfuerzo. En 1982 ante la desaparición de una gran marca de chacinas que formaba la mayor parte de la cartera de representaciones deciden estratégicamente cambiar a un producto del Mar del Norte.

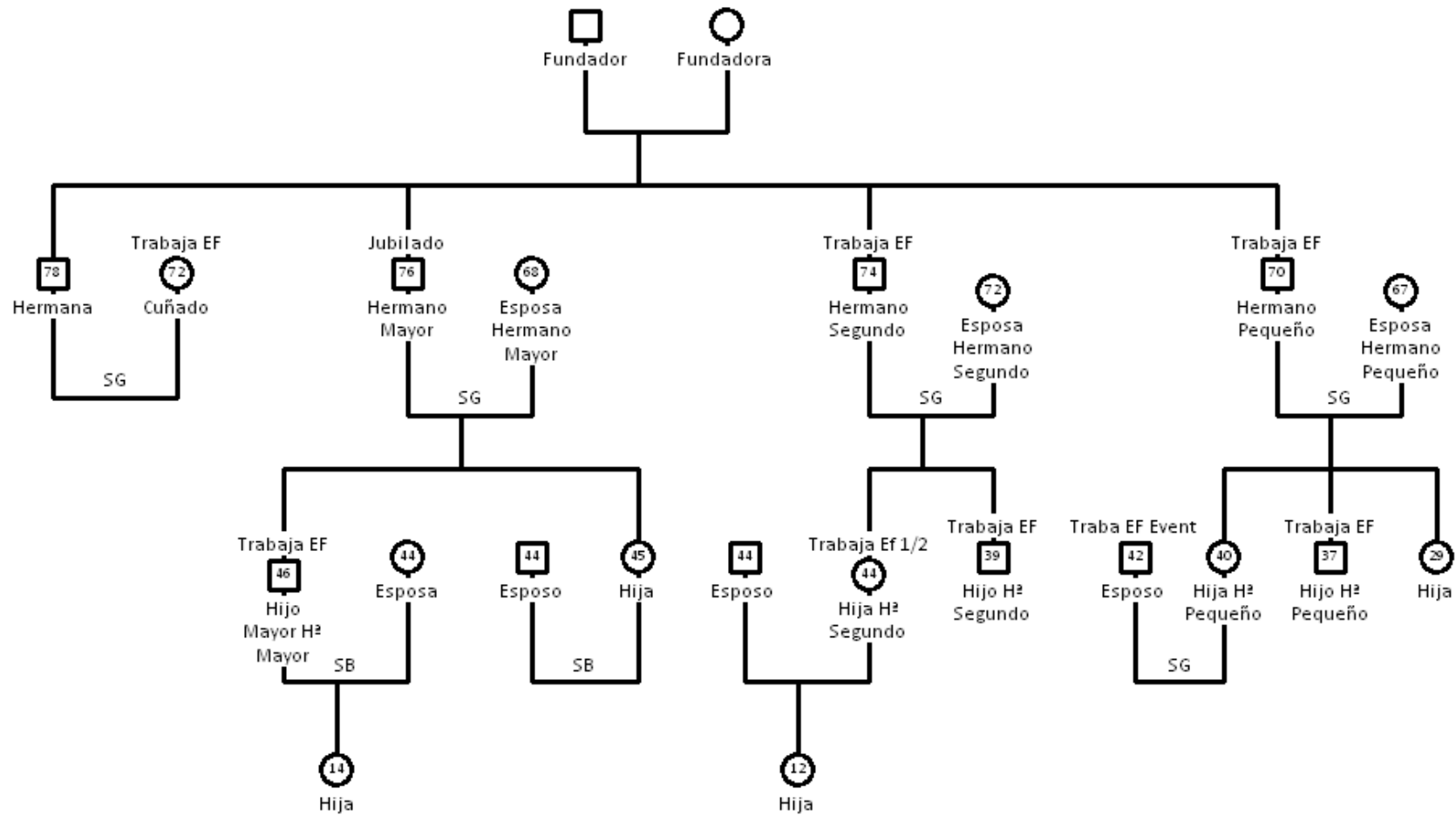
Los hermanos se incorporaron al negocio en los años 1969 y 1971, como repartidores y vendedores en tiendas de comestibles durante su etapa de representante de chacinas y quesos. El hermano mayor actúa de verdadero emprendedor, lo que generó tensiones fraternales, cuando decidió cambiar de actividad desde la representación a la manipulación del producto típico del Mar del Norte. Al cabo de 30 años, en 1995 ya facturaba 8 millones de euros, daba empleo a 17 personas fijas y en campaña a 25 empleos. Ahora poseen almacén propio, planta de congelación, refrigeración, despiece y envasado apropiado al producto en un polígono industrial, disponiendo la empresa de alto grado de automatización.

No todos los hermanos son verdaderos emprendedores. Lo es el mayor de ellos; el más pequeño se incorporó al trabajo por necesidad, pues el del padre, dedicado a cueros curtidos y a útiles para acémilas en 1965 no tenía futuro; el mediano es un buen

administrador de la producción del nuevo producto que hoy es la enseña de la empresa.

La complejidad de esta familia es elevada, de la cual en 2005 trabajaban en la empresa tres hermanos, un cuñado y cuatro primos hermanos de los siete que constituyen la tercera generación.

GENOGRAMA FAMILIA SALPER



TOMA DE CONCIENCIA COMO FAMILIA EMPRESARIA

Durante el curso académico 2001-2002 la familia toma conciencia de la necesidad del relevo generacional y acude a las enseñanzas de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba.

Asisten a estos cursos los tres hermanos, el cuñado, el hijo mayor del hermano mayor, el varón del hermano segundo y también el varón del hermano tercero. Cuatro años más tarde, en diciembre de 2005, solicitan de la Cátedra asesoramiento y ayuda para desarrollar el protocolo familiar. Durante el periodo enero 2006 a julio 2007 se inicia el camino hacia el protocolo mediante entrevistas individuales estructuradas y test específicos.

El test de inteligencia relacional indica una bajísima motivación media del grupo. Nula para el primo hermano, hijo del hermano menor, e incluso baja para el resto de primos hermanos. Curiosamente el hermano mayor exhibe baja motivación en tanto que es alta en el cuñado y hermano mediano. La inteligencia relacional en 2006 del grupo es bajísima tanto en nivel de mutua confianza como en capacidad de comunicación (Diagrama 7) lo que era predictor de dificultades en el camino hacia el pacto familiar y su posterior rúbrica.

Los tres hermanos y el cuñado se someten a idéntico cuestionario estructurado y abierto para que expresen sus ideas sobre el futuro de la empresa y el relevo generacional. Del cuestionario cuádruple se obtienen las siguientes percepciones.

Uno de los hermanos concibe al primo hermano de mayor edad con preparación comercial y visión global del negocio, al primo hermano, segundo en edad, como director de fabricación y al primo hermano más joven, que en 2006 tenía 26 años, sin amor propio y sin pensar en el negocio, sin disponibilidad para el trabajo y sin consenso con los primos. Esa percepción es compartida por otro de los hermanos reafirmando la concordancia entre dos de los tres primos hermanos, quedando el tercero aislado de la "diada" de primos hermanos.

Obviamente no tiene la misma percepción del relevo generacional uno de los hermanos que ve como dirigentes en primer lugar a su hijo, a sus sobrinos e incluso a

su yerno que trabaja en la empresa. El cuñado percibe en concordancia con dos de los tres hermanos que el negocio debe ser gerenciado por dos de los tres primos hermanos.

Además de una bajísima inteligencia relacional dentro de los actores del grupo, aflora una discordancia respecto del relevo generacional. Tres de los cuatro mayores apuestan por dos de los tres primos hermanos, de modo que una rama familiar queda descartada para el relevo en la gestión.

El borrador de posibles pactos se entregó en Julio de 2007, transcurrió el verano y el otoño y comunicaron que en los posibles firmantes no existía unanimidad para rubricarlo. No fue sorprendente esta decisión para la Cátedra de Empresa Familiar tras conocer que el ambiente recogido en el cuestionario de confidencialidad durante el curso académico 2001-2002 no había mejorado en 2005 ni durante el diálogo abierto en 2006 y 2007. El cuestionario de confidencialidad ya anunciaba, lógicamente, diferentes visiones del futuro de la empresa, expectativas personales, motivaciones y deseos así como actitudes ante el futuro en la empresa.

CUESTIONES DE CONFIDENCIALIDAD

El Cuestionario que aparece en el ANEXO I fue cumplimentado por cuatro personas de la generación de hermanos, cercanos a la fecha de la retirada, y cuatro primos hermanos que trabajan en la empresa del grupo (ANEXO V). Todos explicitaron sus sentimientos en el año 2001 durante el curso académico 2001-2002. Han pasado 16 años desde aquella fecha, analizamos sus modos de sentir y pensar y construiremos una lógica de sus razonamientos. En primer lugar, antes las seis cuestiones planteadas, agruparemos las confesiones de los mayores (tres hermanos y un cuñado). Luego las de los jóvenes, cuatro, de entre ellos dos hermanos de una de las ramas, primos hermanos uno de cada una de otras dos ramas. La rama del cuñado no tiene descendencia.

DE LOS MAYORES

A la primera cuestión, que solicita identificar el mayor éxito del proyecto empresarial, afirman lo siguiente: El hermano mayor, creador del negocio, se siente orgulloso de que de la empresa vivan 20 familias, el hermano segundo, responsable de producción, “del servicio que se presta como máximo en 24 horas”, el hermano pequeño de la generación anual de empleo y el cuñado el “haber sido partícipe de la creación de la industria”.

Parece que existe un tándem de fundadores (hermano mayor y cuñado) y dos hermanos que identifican el éxito de modo distinto: uno, en la calidad del servicio y otro en la generación de empleo.

A la segunda cuestión, que solicita determinen las metas fijadas a la empresa, solo uno muestra preocupación por la preparación de la siguiente generación y la consolidación del proyecto, que es el hermano mayor fundador que sugiere la transmisión de la empresa como legado. Los otros tres restantes fijan como objetivos la modernización y mayor cuota de mercado.

Los miedos y preocupaciones se reflejan en la tercera cuestión. Todos muestran su preocupación por la sucesión, por la aptitud y capacidad de hijos y sobrinos, y al mayor le preocupa “las tensiones innecesarias y las incomprensiones” entre hermanos y entre

generaciones. De modo claro los mayores están preocupados por el relevo generacional.

Cuando se inquiriere sobre quienes son depositarios de confianza y de quienes se puede recibir consejos, las opiniones varían de modo claro. Como consejero para el hermano menor y para el cuñado se identifica al hermano mayor, el hermano segundo no pide opinión sino a sus propios hijos así como el hermano mayor que solo pide opinión a sus hijos. Esto pone de manifiesto rivalidad entre esos dos hermanos que pueden hacer que se enfrenten entre sí los primos hermanos.

En el año 2001, en pleno clímax del ciclo económico, todos ven el futuro de la empresa con optimismo, salvo el hermano mayor que condiciona esta evolución positiva al buen hacer de los sucesores, cuatro primos hermanos, que trabajan en la empresa.

La última cuestión apunta directamente al relevo generacional que se vislumbra a medio plazo. El hermano mayor desea que el liderazgo lo asuma el mejor de los primos hermanos o un externo a la empresa. El cuñado manifiesta que lo continúen los primos hermanos pero que no lleven la empresa al cierre. El segundo hermano apunta a los sucesores sin distinción y el tercer hermano también deseando sean buenos gerentes.

Está abierto plenamente el proceso de la sucesión en la gestión.

DE LOS JÓVENES

Son un hijo del hermano mayor, dos hijos del segundo hermano y un hijo del tercer hermano.

Curiosamente la satisfacción de cada uno de ellos se expresa al identificar lo que consideran el mayor éxito de la empresa. El primo, hijo de hermano mayor, se siente orgulloso de trabajar un producto atípico para el consumo humano en la zona; el segundo, que trabaja en la planta, de cómo se desarrolla la producción; la hermana, hija del segundo hermano, de “la proeza del hermano mayor fundador del negocio y el cuarto, hijo del tercer hermano, “haber apostado por una transformación atípica”. Dos están orientados al mercado, uno a la producción, y otra analiza y pondera la capacidad del tío, que es el fundador.

Las metas están fijadas de modo muy diferente por los cuatro jóvenes. Los dos primos, hijos de los dos hermanos de más edad, fijan las metas fundamentalmente en lograr “la motivación de ellos mismos” y de los primos restantes. El primo, hijo del tercer hermano, en la modernización de la empresa y la prima hermana, se conforma con que todo siga adelante, debiendo saber que ella trabaja en la administración.

Los jóvenes también expresan sus miedos y preocupaciones. El primo hermano mayor está preocupado por recibir una empresa obsoleta, porque es vendedor y conoce los cambios de modelo de este tipo de negocio. Al primo hermano, hijo del hermano segundo, como está en producción, tiene miedo a “no poder servir un mercado creciente”, el tercer primo hermano, hijo del tercer hermano, duda sobre si está preparado para rendir en la empresa y sobre “cuál será su lugar en ella”, pues acaba de entrar. La prima hermana, hija del segundo hermano, muestra su preocupación porque “los sucesores me sepan dirigir”, luego no espera ocupar ningún puesto de dirección.

La confianza entre primos hermanos y de estos con la anterior generación se manifiesta de modo diferente. El mayor de los primos hermanos solo confía en su padre, la hija del segundo hermano en su padre y en sus tíos, el tercer primo hermano en todos, especialmente en los mayores y el hijo del segundo hermano “escucha a todos los consejos y luego actúa”. No hay un depositario de confianza entre los primos hermanos todavía y solo su respectivo hijo confía en el fundador, el resto deja al fundador difuminado en las cuestiones que tienen que ver con la confianza.

La visión del futuro empresarial es un calidoscopio juvenil. El mayor de los primos hermanos cree que la empresa debe adaptarse al mercado, la prima hermana ve gran dificultad el responsabilizarse de la empresa, su hermano busca “ser una persona provechosa” y el primo hermano último, dice que se “deben aumentar ventas y beneficio y corregir errores”, pues él es un vendedor más. Son visiones hacia el exterior, la de unos, y hacia el interior, la de otros.

Respecto de la sucesión, tres de los primos hermanos, el mayor y los hijos del segundo hermano, apelan a la “armonía en los sucesores”, pero el hijo de la tercera rama familiar anhela “preparación para llevarla y mejorarla”, sin prestar atención al consenso entre primos hermanos y entre generaciones.

En resumen, la familia es consciente de que deben prepararse para el relevo y que para ello no solo deben formarse los jóvenes sino aprender a llevarse bien y armónicamente. Esta percepción existe en la generación saliente y en la entrante, que tiene las funciones de aprendizaje definidas.

NO FIRMARON EL PROTOCOLO FAMILIAR

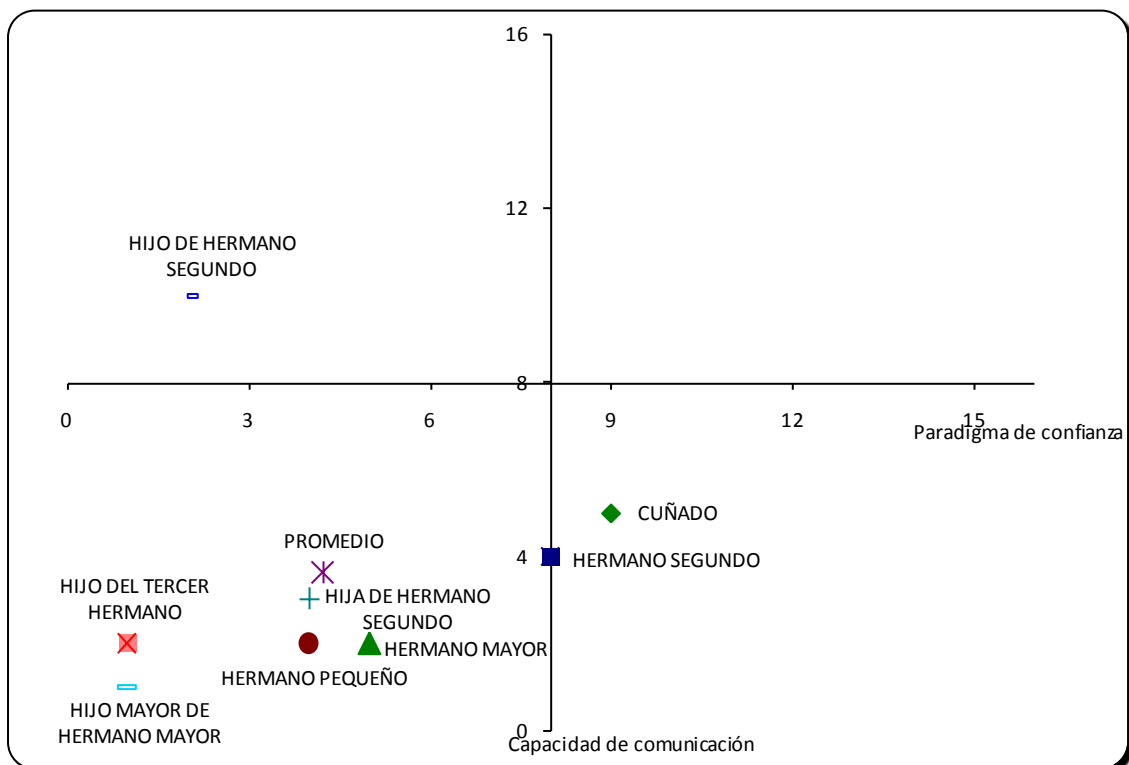
Años más tarde de 2001, en el año 2005, iniciaron su camino hacia el protocolo familiar que quedó completamente redactado a falta de rúbrica en el año 2007. La empresa familiar siguió adelante. El cuñado vendió sus participaciones a los tres hermanos y se alejó de la propiedad aunque continuó asesorando en cuestiones financieras, administrativas y legales. El hijo del tercer hermano, tras un periodo de adaptación a la empresa como vendedor, la dejó y buscó encaje en otro tipo de responsabilidad fuera del clan familiar. Los primos hermanos, hijos varones de los dos hermanos mayores, han tomado las riendas de las ventas y de la producción, ampliando mercado y modernizando la planta de manipulación de los diferentes tipos de productos. Han ampliado la producción desde una tecnología de manejo en frío de sus productos a nuevos productos que deben manejarse en frío y en un ambiente de elevado calor húmedo y de cocción. Mantienen su fuerte cuota de mercado.

Si no surge, por ahora ningún inconveniente, la empresa continuará su ritmo en tanto en cuanto los tres hermanos se mantengan activos y en vida. Dependiendo de cómo definan en sus testamentos la transmisión de las participaciones la marcha del negocio será armoniosa o conflictiva. Si los que trabajan en la empresa reciben el total de las participaciones, acumularán dos tercios de las mismas y coordinarán porque constituyen un equipo integrado. Dependiendo de que venda o no a sus hermanos, el que posee el tercio de las participaciones de la empresa cuyos hijos no trabajan en ella, se originarán o no tensiones. Si el tercio de la propiedad es heredado por los primos no activos en la empresa se generarán conflictos de variadas tipologías ya conocidas en familias empresarias.

Es vital que las dos ramas propietarias, que son activas en la empresa, adquieran a la tercera rama su tercera parte en la propiedad. Esa decisión no será fácil y va a depender de quienes sean los actores que operen en esta estrategia.

Diagrama 7: INTELIGENCIA RELACIONAL FAMILIA SALPER

	Paradigma Relacional	Capacidad Relacional	Motivación
CUÑADO	9	5	4
HERMANO MAYOR	5	2	1
HERMANO SEGUNDO	8	4	4
HERMANO PEQUEÑO	4	2	2
HIJO MAYOR DE HERMANO MAYOR	1	1	1
HIJO DE HERMANO SEGUNDO	2	10	3
HIJA DE HERMANO SEGUNDO	4	3	1
HIJO DEL TERCER HERMANO	1	2	0
PROMEDIO	4,25	3,63	2



GRUPO DE EMPRESAS CONVE

BREVE HISTORIA

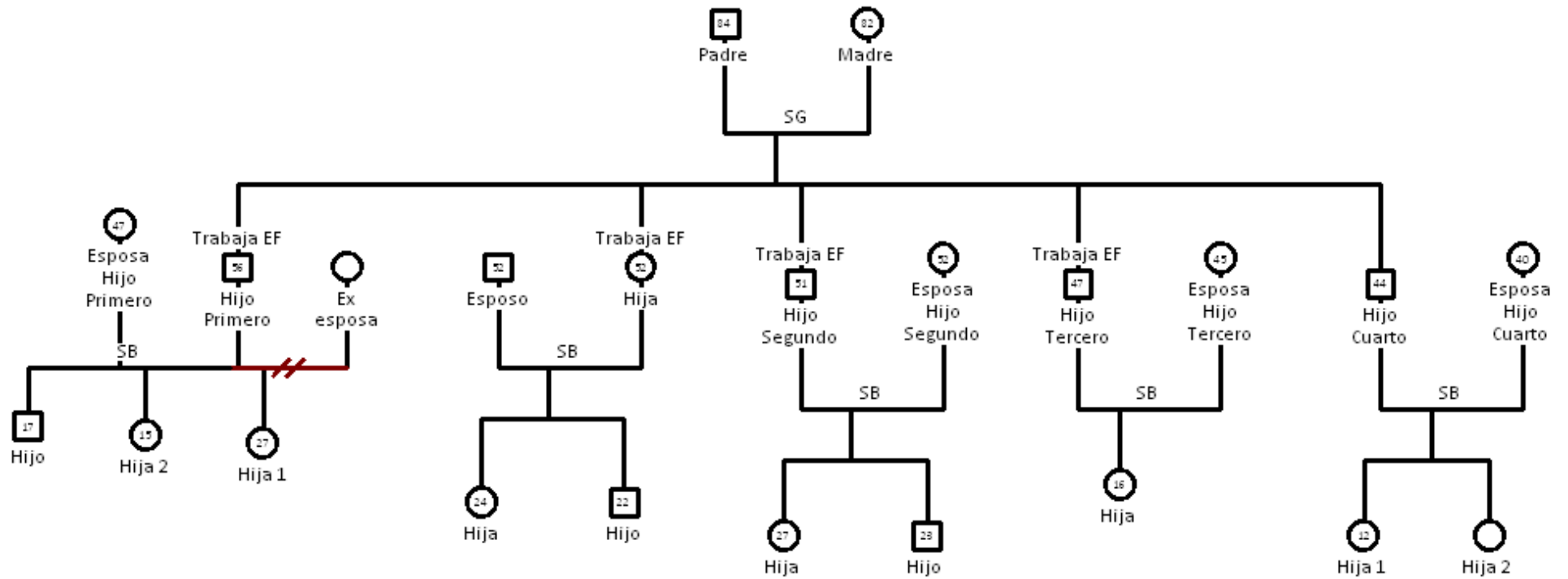
El fundador nació en 1932 y casó con su mujer que nació en 1932. Sus hijos nacieron en 1960, 1964, 1965, 1969, y 1972.

En 1959, casado, comenzó con una prensa manual y un troquel, ambos de segunda mano, emplazados en la vivienda hogar. Dedicó al negocio todas las horas posibles, incluso las que debía dedicar al descanso. Quiso ser independiente a los 27 años y observó que había un nicho de mercado que satisfacer. Comenzó con la ayuda de la esposa, esa pequeña prensa manual de 900 pesetas y un troquel de “paso”. Declaró ante el banco Santander disponer de 23.000 ptas. de 1959 y un conjunto de etiquetas de hilo.

Empleó, cuando el negocio creció, a un hermano en 1965, a seis años de iniciar la empresa, y luego mucho más tarde a todos sus hijos, según finalizaban sus estudios.

A la fecha de este análisis longitudinal la familia es propietaria de una empresa de gestión de patrimonio inmobiliario, otra de estuchería, otra de joyería y una ganadera y de caza.

GENOGRAMA FAMILIA CONVE



TOMA DE CONCIENCIA COMO FAMILIA EMPRESARIA

Durante el curso académico 2003-2004 el fundador y sus cinco hijos atienden las enseñanzas de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba, auspiciada por la Fundación Prasa.

En esa fecha, el fundador alcanzaba la edad de 72 años, el hijo mayor, divorciado y vuelto a casar, tenía 44 años y el hijo menor 32 años. A esa fecha el hijo mayor había dado 3 nietos a la familia, la segunda hija, dos nietos, el tercero otros dos, el cuarto uno, el quinto, ahora divorciado, todavía no era padre.

El curso les ayuda a tomar conciencia de que conforman una organización, llamada familia empresaria, a través de una familia múltiple, cuyos tres hijos trabajaban en esa fecha en sus empresas. Como consecuencia de este avance mental colectivo inician el camino hacia el protocolo familiar que se formaliza el 4 de junio de 2005, un año después de recibir el diploma de la Universidad. Antes de iniciar el Protocolo la familia cumplimenta un cuestionario que evalúa su inteligencia relacional. (Diagrama 8)

PARADIGMA DE LA TOMA DE CONCIENCIA

Durante el curso académico que imparte 48 horas lectivas, con una sesión semanal de 3 horas, durante 16 semanas, los asistentes cumplimentan unos cuestionarios. Dentro de la batería de cuestionarios, uno de ellos es confidencial, se conforma de 6 cuestiones (ANEXO I), que son la explicitación del paradigma de pensamientos, creencias, percepciones que sobre familia y empresa, explicitan los familiares.

Las cuestiones se representan en el Diagrama 9 de modo que se necesitan declaraciones sobre la identificación del mayor éxito de la empresa, pasado o actual, y el grado de confianza en componentes de la familia para el futuro desarrollo de la empresa familiar. Obviamente el paradigma explicita que el éxito, logrado o no y el mayor o menor nivel de confianza mutua, van a condicionar no sólo la visión del negocio que tiene cada consultado, sino también las metas empresariales buscadas así como las preocupaciones que familia y empresa le acarrearán. El paradigma pregunta por el deseo que le haría feliz a la hora del relevo generacional tanto a quien se retira como a quienes le pueden suceder en la(s) empresa(s).

Este paradigma, desarrollado desde sus cuestiones, permite, junto a otros cuestionarios, como el de Inteligencia Relacional, estimar la probabilidad subjetiva de que los familiares hayan tomado conciencia de ser una familia empresaria organizada y de que puedan iniciar el camino hacia la organización del gobierno de la familia y de la empresa.

Ese fluir de sentimientos y preocupaciones, deseos y escepticismos, aparece reflejado en el cuestionario y es diferente en cada familia, según la etapa en que se encuentre y según su cultura y escala de valores.

Esta familia se encuentra en la fase del fundador entregando el bastón de mando y los hijos demandando definición de responsabilidades en todas y cada una de las empresas del grupo CONVE.

SISTEMATIZACIÓN DE LAS RESPUESTAS AL CUESTIONARIO

Las cuestiones planteadas aparecen en el ANEXO I y las respuestas a las seis cuestiones se detallan en el cuadro del ANEXO VI.

Todas las respuestas se producen en el mismo año 2004 salvo las del hijo mayor que no lo pudo cumplimentar. Esos sentimientos, preocupaciones, metas perseguidas, miedos se han sistematizado en el Diagrama 9 en dos columnas. Una de ellas refleja percepciones que tienen que ver con asuntos familiares y otra con cuestiones empresariales, aunque ambas columnas estén conectadas.

Respecto del mayor éxito logrado en el pasado o en la actividad se resaltan, respecto de la familia, la “unión entre hermanos” y el “buen hacer de la familia” y respecto de la empresa “su consolidación, expansión y continuidad”. Esta era la percepción de su presente o pasado en 2004.

Respecto de las metas a lograr en el negocio familiar, curiosamente unos las definen como “crecimiento y modernización”, pero otros no separan la familia de la empresa, pues la determinan como “Motivación de los jóvenes sucesores” y “crecimiento armónico de familia y empresa”.

El futuro siempre nos acarrea miedos y preocupaciones. Aunque la preocupación y vigilia se pregunta sobre empresa familiar, unos califican sus preocupaciones como de “integración familiar de la segunda generación” y “tensiones en la práctica”, en tanto que otros tienen miedo de que la empresa “desaparezca” o de que no se produzca “buen relevo en la gestión”.

Obviamente el grado de confianza que confiesan entre familiares queda en la familia empresaria como institución y casi todos confían en el padre, en el hermano mayor y sólo el benjamín apuesta por oír al padre y hermanos para luego decidir en solitario. Este hermano menor será relevante más tarde en la estructura de la familia empresaria, de la que dejará de formar parte.

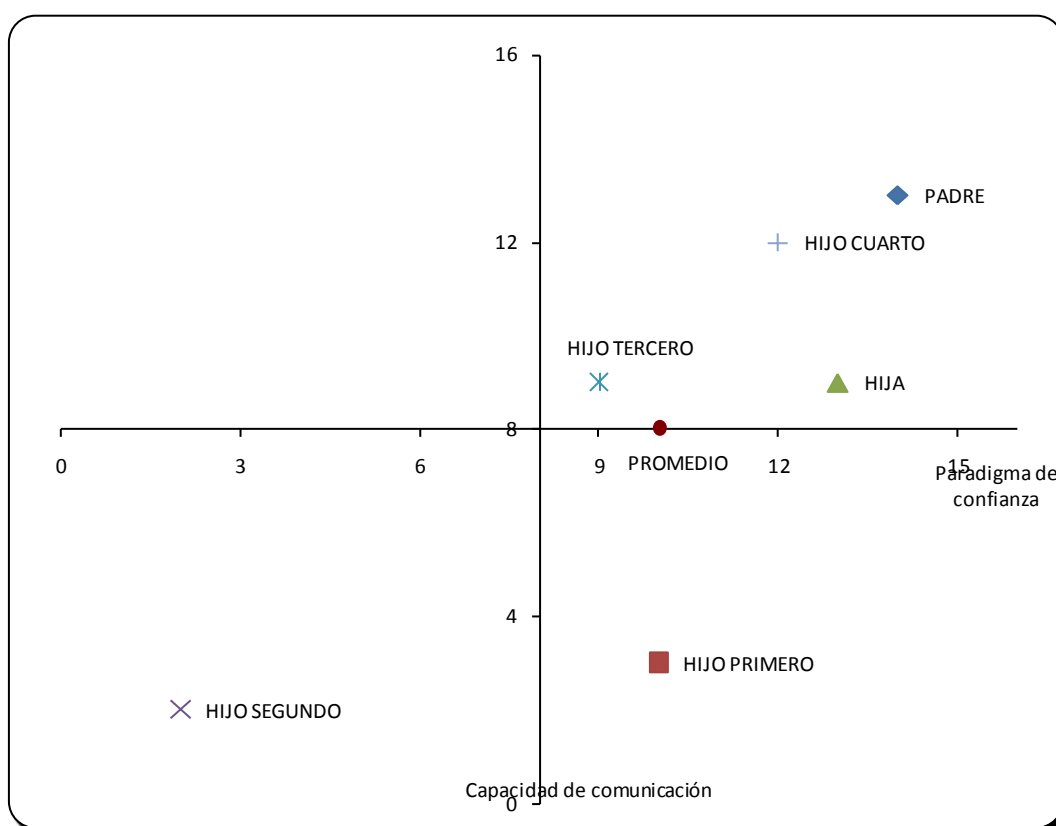
Todos tienen una visión esperanzada y positiva del futuro de la empresa familiar, aunque alguno demanda más esfuerzo para lograrlo y otro contempla que se debe lograr cierto equilibrio entre empresa y familia.

La pregunta sexta demanda exponer un deseo sobre el negocio familiar cuando llegue el momento de que el fundador tenga que retirarse. Cuando esta cuestión se plantea en 2004 el fundador tiene 72 años y, por tanto, ha dejado la dirección táctica y estratégica en sus hijos mayores. Por eso, el padre desea que “siga funcionando igual o mejor”, pero cada hijo cree que no se ha producido el relevo todavía y demandan desde “asignar responsabilidades no claras”, “planificar una transición normal”, “tomar decisiones correctas en relación a esa transición”, “lograr armonía entre hermanos en las empresas”.

Es decir la transición, eran conscientes, de que no se había planteado formalmente. Su planteamiento formal surge con la demanda de asesoramiento a la Cátedra sobre el Protocolo Familiar. El primer pacto entre hermanos fue el de liquidar sus respectivas sociedades conyugales en régimen económico de gananciales y sustituirlo por el régimen económico de separación de bienes, durante el año 2005. El resto de los pactos se reflejan en el Protocolo Familiar firmado por el padre y sus cinco hijos.

Diagrama 8: INTELIGENCIA RELACIONAL FAMILIA CONVE

	Paradigma Relacional	Capacidad Relacional	Motivación
PADRE	14	13	5
HIJO PRIMERO	10	3	0
HIJA	13	9	3
HIJO SEGUNDO	2	2	1
HIJO TERCERO	9	9	2
HIJO CUARTO	12	12	4
PROMEDIO	10	8	2,5



El diagrama de Inteligencia Relacional pone de manifiesto lo siguiente:

- Que la motivación de la familia es muy baja y que los futuros posibles liderazgos de dos hijos tienen motivación 0 y 1, cuando el máximo es 5. Curiosamente el padre es el más motivado para seguir adelante a sus 72 años.
- El hijo 3º, declara que en la familia no hay comunicación y la mutua confianza es baja, en tanto que el hijo 1º cree que existe una confianza aceptable y una baja comunicación. La distancia entre ambos en el paradigma de IR es grande.

Diagrama 9: DIAGRAMA DE CONFIDENCIALIDAD

CUESTIONES	FAMILIA	EMPRESA
¿Su mayor éxito?	Unión entre hermanos Buen hacer de la familia	Consolidación de la empresa Creación, expansión, continuidad
¿Metas buscadas?	Motivación de jóvenes sucesores Crecimiento armónico familia-empresa	Crecimiento Modernización
¿Miedos y preocupaciones?	La integración familiar La 2ª generación Problemas entre hermanos	Que desaparezca Relevo en la gestión
¿Grado de confianza?	En todos y en el padre En el padre y hermano mayor Oír a todos para decidir	
¿Visión futura del negocio?	Positiva para lograr equilibrio entre familia y empresa	Precisa de más esfuerzo Positiva
¿Relevo generacional?	Planear la transición Armonía entre hermanos Transición normal	Funcionar mejor Asignar responsabilidades Decisión correcta tras la transición

SUCESOS RELEVANTES FAMILIARES QUE CONDUCEN A NUEVOS PACTOS

La crisis del año 2008 afecta a las empresas y a la vida familiar del hermano más joven, casado y con una hija, que a la fecha de este escrito tiene 13 años de edad y no reside en la localidad, pues tras el divorcio de los padres, la madre se ha alejado de la ciudad.

El hijo menor dejó el empleo que tenía en la empresa, inició una nueva vida de célibe y vendió sus participaciones en las empresas a sus cuatro hermanos en un acuerdo multilateral de pagos aplazados durante un período extendido de tiempo. Este hecho y la crisis, que aún perdura, aunque las empresas siguen activas, resistiendo y creciendo, les obliga a modificar y actualizar su Protocolo Familiar, modificación que se materializa el día 13 de mayo de 2014, nueve años después de la primera Carta Constitucional de la Familia. Años más tarde y en plena crisis, antes de 2014, el hermano mayor enferma, se le declara como incapacitado total y absoluto, debe dejar su puesto en el Consejo de Administración y en 2015 solicita vender sus participaciones que asume la empresa familiar patrimonial mediante “adquisición derivativa” de las mismas, tal como se había previsto en la modificación del protocolo y en su versión original para la contingencia de edad y/o incapacidad.

Conduce esta nueva situación a reformular el Pacto, cuyos firmantes son ahora solamente el padre y tres hijos, que permanecen trabajando en las empresas y son partícipes de las mismas. En esa modificación se contempla que sólo pueden trabajar en las empresas un nieto de cada una de las cuatro ramas, los tres que siguen siendo partícipes, y la hija del incapacitado. Esta modificación se rubrica el 6 de abril de 2016.

A la fecha de este análisis en 2017, sigue viviendo el fundador, su esposa, enferma; dos hermanos dirigen y trabajan en la fábrica de estuchería y otro hermano, activo y copropietario, dirige la empresa de joyería.

Es obvio que dos hechos relevantes en la familia extendida han generado tensiones, preocupaciones, miedos, recapitulaciones hasta lograr un nuevo equilibrio familiar, manteniendo el grupo de empresas, permitiendo que el hijo mayor sólo se preocupe de su enfermedad y el hijo menor pueda recibir compensaciones y ayuda paterna.

La familia empresaria en su hijo mayor, incapacitado, ha perdido un valioso activo intangible, que aportaba coordinación y estructuración legal al grupo de empresas

CONVE y ha hecho un esfuerzo económico para dar respuestas a los miedos de ese hijo, dando cumplimiento a lo previsto en el protocolo familiar cual es “el derecho de separación de un socio-trabajador si incurre en la contingencia antes comentada, de incapacidad total y absoluta”.

Es este un ejemplo, digno de análisis longitudinal. La Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba los recibió en el curso académico 2003-2004, le prestó ayuda en el 2005 para el pacto constituyente y luego en 2014 y en 2016 les ayuda a reformular parte de los acuerdos constituyentes.

COROLARIO

El patrimonio socioemocional de esta familia ha permitido no solo superar la crisis de mercado sino, y al mismo tiempo, superar dos crisis internas profundas y estructurales, que ha representado la salida de dos hijos de la institución “familia empresaria” sin dejar de formar parte de la familia múltiple consanguínea. El padre a la firma de este análisis ha cumplido 85 años de edad, ayuda a los hijos autodescartados y observa que el patrimonio empresarial continúa vigente dirigido por los otros tres hijos.

ANÁLISIS GLOBAL DE LAS FAMILIAS

Familias en fase de fundador con hijos trabajando en la empresa

Los fundadores siempre se sienten orgullosos del desarrollo de su proyecto empresarial y vital. En los casos analizados este orgullo se materializa como nivel de desarrollo de la empresa, la reputación ganada en el mercado, la consolidación y modernización de la organización empresarial.

Los sucesores que se superponen y conviven en la empresa con el fundador, aunque se hayan emancipado civilmente, identifican los éxitos de modo diferente a los fundadores, cuyas apreciaciones subjetivas tienen un intervalo de variabilidad muy amplio. Los hay que prestan atención al progreso, consolidación, capacidad competitiva, crecimiento, calidad del servicio de la organización empresarial. En tanto otros destacan los valores familiares tales como el esfuerzo e ilusión de los fundadores, la armonía lograda entre hermanos, honradez de los miembros de la familia; la compenetración matrimonial.

Familias en fase fraternal

Los hermanos fundadores destacan como éxito el haber llevado con éxito los proyectos, la calidad del servicio, haber participado en la creación de la empresa. Desde el lado humano algunos señalan como éxito haber dado empleo creciente y que vivan de la empresa muchas familias; la armonía entre los hermanos.

Los sucesores de las varias familias de los hermanos desde la óptica empresarial identifican como éxito la calidad del producto, el crecimiento de la empresa. Desde la óptica familiar ponen el énfasis en el esfuerzo e ilusión de los hermanos fundadores, la proeza del hermano mayor y el orgullo de apostar por una actividad atípica.

Metas perseguidas

Un resumen de esos objetivos se refleja en el cuadro siguiente, diferenciando lo que imaginan y creen fundadores y sucesores:

METAS

Fundadores: Ganar cuota, Renovación Tecnológica, Modernización, Motivación de los jóvenes, Implicación de los sucesores

Sucesores: Continuidad, Expansión, crecimiento, armónico de familia y empresa, motivación de los sucesores

Puede observarse que tanto una generación como otra fijan sus metas no sólo para la empresa sino para las familias con especial énfasis en la motivación e implicación de los sucesores.

Preocupación respecto del futuro

No existe gran diferencia entre familiares en primera generación y familias en segunda generación.

Para los fundadores las preocupaciones tienen un amplio rango de naturaleza. Recorren el siguiente elenco: Desde incorporar nuevas instalaciones y tecnologías, la permanencia para que no desaparezca, que son de carácter empresarial, a las de carácter emocional como son el futuro de la integración familiar de los hijos, el relevo generacional, las capacidades de los hijos para llevar adelante el negocio, la sucesión en la gestión y en la propiedad.

En los sucesores surgen las siguientes preocupaciones, en las familias en primera generación: no alcanzar la capacitación exigida por los padres, que la familia quede contaminada por los problemas en la empresa, la situación de crisis general y sectorial, la posibilidad de que surjan tensiones entre hermanos tras la sucesión. En las familias de segunda generación los sucesores apuntan como preocupaciones no solo a la compenetración entre ellos mismos durante el cambio generacional, sino la definición del rol de cada uno en la empresa, la aceptación de un primo hermano como líder.

La autoridad moral

En familias empresarias de primera generación la autoridad moral suele residir en el padre empresario, aunque a veces esa autoridad moral reside en el hermano mayor, si bien la comunicación mutua en algunas familias se amplía a la cohorte de hermanos.

En familias fraternales suele recaer la autoridad moral y profesional en el hermano mayor o en los respectivos esposos cuando así lo determinan los mayores. Los sucesores en familias de hermanos identifican la autoridad en los mayores con preferencia en sus respectivos padres.

Sobre el momento del relevo por retiro

Segmento de familias empresarias en 1ª generación

Dependiendo de la edad de los mayores les gustaría que sucediese lo siguiente según explicitan los fundadores: que la empresa perdure y que los hijos desempeñen un rol importante en la empresa, que los hijos continúen el proyecto y sigan los consejos, que haya continuidad.

Los sucesores apuntan a una transparente definición de responsabilidades, que exista consenso entre hermanos, que se mantengan los objetivos empresariales y que se diseñe una estrategia clara para la sucesión.

En el segmento de familias empresarias fraternales los mayores apuntan a que desean la continuidad, bajo una buena dirección responsable familiar en armonía. Los sucesores desean que el fundador continúe supervisando el relevo bajo la continuidad de los valores familiares y que haya armonía entre el que se retira y los primos hermanos.

Tras esta sinopsis se pueden verificar las subjetividades individuales de cada miembro de la familia empresaria en relación a su estatus en la empresa y la interconexión entre pasado y futuro, tradición e innovación, conservadurismo y progreso así como su preocupación por una transparencia familiar necesaria para la armonía entre familia y empresa en relación al futuro de ambos sistemas.

ANEXO I: CUESTIONARIO CONFIDENCIAL

1. ¿Cuál es a su juicio el mayor éxito de su empresa, de qué se siente más orgulloso, ya sea del pasado de su empresa o en la actualidad?
2. ¿Cuál es la principal meta perseguida por usted en su negocio familiar? ¿Cuota de mercado? ¿Modernización? ¿Motivación de los sucesores?
3. ¿Qué es lo que más le preocupa de su negocio familiar? ¿Qué le quita el sueño?
4. ¿En qué miembro de su familia confía más para el desarrollo de la empresa familiar? ¿Por qué miembro de la familia se deja aconsejar más?
5. ¿Cuál es la visión que tiene de su negocio?
6. ¿Qué le gustaría le ocurriese a su negocio familiar cuando llegue el momento de que el líder o fundador tenga que retirarse?

ANEXO II: SISTEMATIZACIÓN DE RESPUESTAS

CUESTIONES	PADRE (2000)	HIJO (2009)	HIJA (2011)
1	El nivel de desarrollo logrado	Poder competir a nivel nacional	Compenetración matrimonial y ejecutivos externos
2	Ganar cuota Renovación Tecnológica	Ilusionar a los padres con mi incorporación	Aprender en el negocio y seguir creciendo
3	Nuevas instalaciones y nuevas tecnologías	Que los problemas de empresa pasen a la familia	No dar la talla
4	En mi hermano porque los hijos son pequeños	Mi padre y espero me ayude mi hermana y el apoyo de mi madre	Padres y hermano. Elegiré dentro de la familia o no
5	Ámbito nacional y ser importante en el sector	Empresa profesional capaz de dar respuesta al mercado	Empresa de decisiones compartidas
6	Que continúe y los hijos tengan papel importante en ella	Comparación entre mi hermana y yo	Que hay transparencia Clara asignación de Responsabilidades

ANEXO III: SISTEMATIZACIÓN DE RESPUESTAS

CUESTIONES	PADRE (2000)	MADRE (2000)	HIJA 1 (2000)	HIJA 2 (2004)	HIJA 3 (2004)	HIJO (2012)
1	La reputación en el mercado por calidad y seriedad	La formalidad y el buen nombre de marca	Su consolidación en el tiempo	La calidad del servicio	Del Fundador	Capitalización sin drenajes de fondos
2	Cuota de mercado. Actualización. Motivación de hijos	Cuota de Mercado y Modernización	Crear otra empresa diferente	Mejorar la imagen y diversificación	NC	Diversificación y nuevos mercados
3	Estabilidad empresarial para mantener la familia	La permanencia para que no desaparezca	Desarrollar otra empresa en otro sector	Que no haya mercado	NC	La situación de crisis Carencia de Crédito Precariedad
4	Por mi hija mayor y mi mujer	Por mi esposo	En mi padre ya que no tengo contacto con hermanos	El padre	Mis hermanos	En mi hermana segunda en edad y mi padre
5	Visión de ampliación pero no estoy seguro del ciclo del sector	Alcanzar y Mantener niveles de ventas importantes	La empresa matriz está consolidada La nueva empresa está comenzando	Crecer	NC	Empresa de calidad Respetada en el sector y por los empleados
6	Continuidad en los hijos. La primera hija ha iniciado otra actividad y el hijo menor tiene solo 13 años	Que los hijos continuaran en la lucha con su padre y se dejaran aconsejar por él	Los que quedemos que lo hagamos como hasta ahora	Mantener objetivos del fundador	Continuidad	Que los hermanos que lo deseen y quieran trabajemos juntos y en consenso

ANEXO IV: SISTEMATIZACIÓN DE RESPUESTAS

CUESTIONES	HERMANO MENOR (2003)	ESPOSA HERMANO MENOR (2003)	HERMANO MAYOR (2003)	ESPOSA HERMANO MAYOR (2003)	HIJA HERMANO MENOR (2008)	HIJO HERMANO MENOR (2008)	HIJO HERMANO MAYOR (2008)
1	Llevar a cabo los proyectos	Calidad Producción	Armonía de Hermanos	Continuidad Crecimiento	Calidad Producto	Crecimiento	Esfuerzo e ilusión de fundadores
2	Modernización Motivación sucesores	Sucesores implicados	Motivación Modernización	Cuota de Mercado	Modernización Expansión	Continuidad Expansión	Continuar la obra de mayores
3	Sucesión	Sucesores	Sucesión	Responsabilidad de Gestión	Yernos en el trabajo	Compenetración de sucesores	Competencia cambio generacional
4	Mi hermano, amigo y consejero	Mi esposo	Mi esposa e hijos	Mi marido líder de empresa	Mi padre	Padre y Tío y primo	Padre y tío Tutores
5	Buena	Buena Expectación	Buena Sucesión	Que los hijos la lleven bien	Negocio con potencial	Solidez y mejoras	Buen futuro y cambios
6	Digna continuidad	Que los sucesores se lleven bien	Buena Dirección	Sustituto Responsable, familiar o no	Armonía familiar	Fundador Supervisor del relevo	Continuar con iguales valores

ANEXO V: SISTEMATIZACIÓN DE RESPUESTAS

CUESTIONES	HERMANO MAYOR	HERMANO SEGUNDO	HERMANO PEQUEÑO	CUÑADO	HIJO MAYOR DE Hº MAYOR	HIJO DE Hº PEQUEÑO	HIJA DE HERMANO SEGUNDO	HIJO DEL 3 ^{ER} HERMANO
1	Viven 20 familias de la empresa	El servicio en 48 horas	Aumento de empleo cada año	Partícipe en la creación de la industria	Trabajar en producto atípico	Producción diaria	La proeza del mayor	Orgullosos de apostar por empresa atípica
2	Consolidación Preparar a los sucesores	Modernización	Modernización	Cuota de Mercado	Motivación de sucesores	Cuota Motivación Sucesión	Seguir adelante	Modernización
3	Incomprensión Tensiones innecesarias	Sucesores	Aptitud y Capacidad sucesores	Sucesión	Recibir empresa obsoleta	No poder atender mercado	Que los sucesores me sigan dirigiendo	Cuál será mi lugar en la empresa y saber si estaré preparado
4	Mis hijos No en mis hermanos	Mis hijos	Hermano mayor	Sobrino y hermano mayor	Mi padre	Escucho todo consejo	Mi padre y los demás	En todos y en los mayores por veteranía
5	Crecimiento condicionado al buen hacer de sucesores	Lograr ser gran empresa	Positiva. Tiene buen futuro	Buenas perspectivas	Adaptación al mercado	Ser una persona provechosa	Difícil de llevar	Corregir errores y aumentar ventas y beneficios
6	Ser renovado por el mejor familiar o no	Que siga con los sucesores	Que los sucesores la lleven bien	Que no cierre	Armonía en sucesores	Armonía e Ilusión	Armonía	Preparados para llevarla por buen camino y mejorar

ANEXO VI: SISTEMATIZACIÓN DE RESPUESTAS

CUESTIONES	PADRE	HIJO SEGUNDO	HIJA	HIJO TERCERO	HIJO CUARTO
1	Haberla consolidado y modernizado	Calidad de relación con los clientes	La unión entre hermanos	Honradez y buen hacer de sus miembros	El comienzo hace 40 años de la nada y su continuidad
2	Ganar cuota de mercado Modernización Motivación de los jóvenes	Motivación de los sucesores Modernización	Ampliar mercado Modernización	Crecimiento armónico de familia y empresa	Modernización Continuidad en sucesores
3	El futuro de la integración familiar	El futuro de la 2ª generación	Posibles problemas entre hermanos	Que lo logrado por el fundador desaparezca	Mayor volumen y la sucesión
4	Todos son importantes	En el Padre En el hermano mayor	En cualquiera de ellos	En dos, padre y hermanos	Escuchar a todos para tomar mi decisión
5	Seguir trabajando y no dormirse en los laureles	Empresa de gran potencial	Muy positiva	Positiva para lograr equilibrio entre empresa y familia	
6	Que siguiera funcionando igual o mejor	Planear la transición y asignar responsabilidades	Armonía entre hermanos y emprendedor	Transición normal	Decisión correcta de cara a la transición

PUBLICACIONES ANTERIORES DE LOS CUADERNOS DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

Serie: Investigación

Nº 1. Enero 2005

“Los factores claves para un pacto en la familia empresaria”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero

Nº 2. Junio 2005

“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 3. Enero 2006

“Los procesos cognitivos de los constituyentes a la hora de consensuar su protocolo familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 4. Junio 2006

“La empresa familiar: implicación y logro de sus constituyentes”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Serie: Reflexión

Nº 1. Octubre 2005

“El economista y el género femenino”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 2. Marzo 2006

“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 3. Octubre 2006

“Comunicación en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Nº 4. Marzo 2007

“El factor familia en la organización de la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Serie Investigación

Nº 5. Enero 2007

“La constelación de la red familiar relacional”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 6. Junio 2007

“Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 7. Enero 2008

“El padre líder en la Empresa Familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 8. Junio 2008

“Comportamiento carismático del padre líder en la Empresa Familiar y actitudes de los hijos como subordinados”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 9. Enero 2009

“El género femenino en la empresa familiar cordobesa”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Serie Reflexión

Nº 5. Octubre 2007

“El relevo generacional en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 6. Marzo 2008

“La estructura reticular de la familia empresaria”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo.

Nº 7. Octubre 2008

“Conceptos previos al protocolo familiar y su esencia filosófica”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Nº 8. Marzo 2009

“Visión sicodinámica de la familia empresaria”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 9. Octubre 2009

“La organización y toma de decisiones en la familia empresaria”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Serie Investigación

Nº 10. Junio 2009

“El triángulo climático de la empresa familiar: Del análisis del Caso a la Teoría”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 11. Enero 2010

“La implicación en la familia o en la empresa y su relación con la cooperación y la percepción del logro”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 12. Junio 2010

“El capital intangible en la familia empresaria de Córdoba”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 13. Enero 2011

“La Empresa Familiar en Córdoba”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 14. Junio 2011

“Fundamentos del modelo IR, inteligencia relacional, como predictor del futuro pacto de la familia empresaria”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Serie Reflexión

Nº 10. Marzo 2010

“La familia empresaria ante la crisis económica”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 11. Octubre 2010

“Sucesión en tiempos de crisis”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 12. Marzo 2011

“Visión antropológica de la familia empresaria”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Nº 13. Octubre 2011

“Trayectoria vital y predisposición a testar en las familias empresarias”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 14. Marzo 2012

“La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica”

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

Serie Investigación

Nº 15. Enero 2012

“Posicionamiento de la pequeña y mediana empresa familiar sobre la responsabilidad social”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.
Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Nº 16. Junio 2012

“La crisis económica actual y la empresa familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.
Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Nº 17. Enero 2013

“Valores de la Empresa Familiar moderadores de los necesarios comportamientos para su Sostenibilidad”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.
Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Junio 2013

“Restricciones a la transmisibilidad de participaciones sociales”

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

Serie Reflexión

Nº 15. Octubre 2012

“Herramientas de desarrollo del Protocolo Familiar”

Autor: Antonio López-Triviño Junco

Nº 16. Marzo 2013

“Consejo de Familia y Consejo de Administración. Estructuras necesarias para la creación de Capital Social en la Empresa Familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.
Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Nº 17. Octubre 2013

“El Pacto para la supervivencia de la Empresa Familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.
Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Marzo 2014

“La Empresa Familiar ante la crisis”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.
Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Serie Investigación

Enero 2014

“Interrelaciones claves en la Empresa Familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide.

Junio 2014

“Un nuevo modelo para abordar el Protocolo Familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

Enero 2015

“Una valoración del liderazgo en la Empresa Familiar: más luces que sombras”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

Junio 2015

“La Familia Empresaria: Capacidad emprendedora transgeneracional. Resultados de un Pre Test”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

Enero 2016

“Restricciones a la libre transmisión de acciones. Su utilidad en la Empresa Familiar”

Autores: Ignacio Gallego Domínguez

Serie Reflexión

Octubre 2014

“Distancia cognitiva óptima para explotar y explorar en la empresa familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide.

Marzo 2015

“El Relevo generacional en la Empresa Familiar. La sucesión “Mortis Causa” y el sistema legitimario español”

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

Octubre 2015

“La imitación del padre empresario”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

Marzo 2016

“Oïkos en la Grecia clásica, precursora de la Familia Empresaria”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

Octubre 2016

“La Familia Empresaria a la luz del Evangelio de Lucas”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

Serie Investigación

Junio 2016

“Decisiones de inversión en la Empresa Familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero,
Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier
Rodríguez Alcaide

Enero 2017

“Modelos mentales antes la sucesión en la gestión en la Empresa Familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero,
Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier
Rodríguez Alcaide

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada en el año 2000 por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación PRASA de Córdoba. Actualmente, además de vinculada a las tres instituciones anteriores, desde mayo del año 2007 se encuentra integrada en la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar y vinculada a la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar.

La labor de análisis e investigación sobre la empresa familiar en general y en particular de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, ha dado numerosos frutos, reflejados en la creación de las colecciones de Cuadernos de Reflexión, Cuadernos de Investigación y en la publicación de diversas monografías.

Los Cuadernos de Reflexión e Investigación pueden consultarse en la web www.catedraprasa.com



Edita: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

Dirección: Edificio Pedro López de Alba. C/ Alfonso XIII, nº 13

E-14071 Córdoba-España

Tlfn: 957-218747 / 957-212063

catedra.prasa@uco.es

www.catedraprasa.com