

Junio 2019  
Cuaderno N°30

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

**LA EMPRESA FAMILIAR COMO PROYECTO.  
ESTUDIO DE OCHO CASOS**

*Autores: Doctora Maribel Rodríguez Zapatero*

*Diplomada Magdalena Rodríguez Jiménez*

*Doctor José Javier Rodríguez Alcaide*

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**

## **LA EMPRESA FAMILIAR COMO PROYECTO. ESTUDIO DE OCHO CASOS**

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: 2174-8888**

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>II. ANTE LA REALIDAD .....</b>	<b>5</b>
<b>III. MUESTRA POBLACIONAL .....</b>	<b>7</b>
CIRCUNSTANCIAS HISTÓRICAS .....	8
ACTIVIDADES SECTORIALES .....	8
RASGOS COMUNES Y DIFERENCIADOS.....	9
Rasgos diferenciales entre hijos en la etapa de Fundador .....	9
Posición de hijos en fase de Fundador .....	10
Posición de padres e hijos en Sociedad de Hermanos .....	11
Reflexión sobre la visión de los Hermanos.....	12
<b>IV. LA EMPRESA: COMO FUTURO Y COMO LEGADO .....</b>	<b>13</b>
La empresa como legado en sociedad de fundador y la concepción de ese mismo concepto en la siguiente generación.....	13
Análisis transversal y longitudinal de la fase empresa de fundador .....	18
Análisis en la sociedad de hermanos.....	19
Reflexión sobre los enfoques en sociedades de hermanos .....	21
<b>V. REFLEXIÓN DE CARÁCTER GENERAL .....</b>	<b>22</b>
<b>VI. JUSTIFICACIÓN E HISTORIA .....</b>	<b>23</b>
<b>VII. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>26</b>
<b>VIII.ANEXOS .....</b>	<b>27</b>

## I. INTRODUCCIÓN

---

### **Actitudes generacionales ante el futuro de su empresa**

Obviamente, fundadores y sucesores son, de un lado, propietarios financieros y, de otro lado, esperan serlo y actúan como propietarios psicológicos, de modo que contribuyen a la actuación de la empresa familiar a través de estrategias de renovación, innovación y alianzas. Algunos miembros de la familia empresaria son tomadores de riesgo en tanto que otros enfatizan más el logro de metas colectivas como puedan ser mantener los empleos de los familiares o conseguir un aceptable nivel de bienestar.

Otros familiares se comportan como agentes ante el principal (padre o hermano fundador) en tanto que otros son administradores de un patrimonio que esperan recibir en común a modo de legado.

Con esta investigación se ha pretendido conocer el grado en que cada generación de la familia asume el emprendimiento empresarial de modo individual o colectivo para asegurar la continuidad de la empresa con el propósito de cederla como legado.

Se espera que las dos generaciones, de consuno, identifiquen nuevas oportunidades, constituyan una adecuada cultura empresarial y difundan entre sí las visiones estratégicas de la familia bien sea en etapa de fundador bien sea en fase de fratría. Nos interesa saber si existe alineamiento con los objetivos o si existe conflicto de intereses entre fundador y sucesores y entre hermanos en la fratría con la siguiente generación. También comprobar si los familiares están fuertemente identificados con la empresa-organización y actúan como futuros vigilantes y cuidadores del negocio no olvidando los riesgos que la familia asume.

La riqueza y los riesgos de la familia suelen estar concentrados en la empresa familiar en la primera generación y en la segunda, de modo que interesa investigar cómo visionan estos aspectos tanto el fundador como los sucesores en su caso y entre hermanos y sucesores de la tercera generación.

Importa saber si la empresa, como legado, es no sólo un mecanismo de transmisión de la riqueza patrimonial sino también un modo de perpetuar la dinastía familiar, de

ejercitar la influencia de la familia empresaria o para satisfacer necesidades afectivas como artificio para preservar la riqueza socioemocional familiar.

Obviamente los familiares, que solo trabajan en la empresa y además no son propietarios, se identifican con la misma a través de un sentimiento psicológico, no financiero, de propiedad. Los sucesores jóvenes, todavía muy lejana la idea de adquirir la propiedad, *mortis causa*, se sienten unidos a la empresa y comprometidos con ellos, arriesgando y sacrificándose, por una motivación psicológica de protección del interés colectivo, lo que se manifiesta más fuertemente en la empresa en fase de fundador que en el estadio de fraternía.

El sentimiento de motivación psicológica como propietarios se puede centrar sólo en el propio puesto de trabajo desempeñado y/o en relación a toda la organización. Tal motivación puede fundamentarse en la relación principal (fundador) -agente (sucesor) o en la relación que surge de sentirse guardián y administrador de toda la organización empresarial familia<sup>1</sup>.

El nivel de implicación, alto o bajo, de los familiares en la empresa influye, más o menos, en la dedicación a la misma y en la asunción de responsabilidades por parte de los sucesores. Así mismo, el mayor o menor nepotismo también influye en el sentimiento de propiedad psicológico como agente por parte de la siguiente generación, presente en la organización, por cuestiones de agencia y por tensiones en la administración.

Claramente la personalidad del fundador y de los sucesores-propietarios en el caso de la fraternía influye en el modo de gestionar la empresa, visionar su futuro a medio plazo y en la concepción de la misma como legado para la siguiente generación.

El objetivo de esta investigación ha sido conocer de los implicados en la gestión de la empresa familiar su visión sobre la gestión actual y futura y su concepción de la empresa como patrimonio financiero e intangible tanto en los propietarios reales como en los propietarios psicológicos.

---

<sup>1</sup> Ver bibliografía-A

## II. ANTE LA REALIDAD

---

El equipo de investigación ha dedicado casi una veintena de años a dictar cursos a familias empresarias y a investigar diferentes ámbitos en la empresa familiar<sup>2</sup>. Dicho equipo mantiene contacto semanal con dichas familias empresarias, algunas de las cuales han consensuado su pacto familiar y otras están en trance o disposición de lograrla.

Esta investigación pretende conocer y analizar el posicionamiento de dos generaciones, presentes en el diario vivir de la empresa, en relación a tres cuestiones esenciales para hacer juicios de valor sobre la actitud de los familiares ante el presente, el futuro inmediato y el deseo último respecto de la empresa que poseen y gestionan.

Las tres cuestiones básicas a este análisis se formulan en estos tres bloques siguientes:

**1. ¿Qué y Cómo emprendió?** dirigida al fundador

**¿Cómo va a dirigir la empresa?** dirigida a hijos que están trabajando y gestionando algún área de la empresa.

**¿Qué cambios hicieron o qué cambios cree usted que van a hacer en la empresa?** Dirigida a familiares de tercera generación que no tienen una larga experiencia en la sociedad de hermanos.

**2. Se conforma como una sola pregunta a cualquiera de los miembros propietarios, directivos familiares y familiares consanguíneos que trabajan pero no asumen responsabilidades de gestión.**

**¿Qué futuro vislumbra para su empresa?**

**3. El tercer bloque se configura a través de dos cuestiones:**

**¿Qué quiere legar a la siguiente generación?,** dirigida a fundadores y a hermanos propietarios, directores de la empresa.

---

<sup>2</sup> Ver página web de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar <http://www.catedraprasa.com/>

**¿Qué quiere dejar a sus hijos?** Orientada a miembros de la siguiente generación que todavía no han asumido funciones de dirección de área.

De las respuestas se espera obtener una imagen de las visiones, estrategias, modos de pensar en el presente, respecto del modo de gestionar el negocio, en relación al futuro a medio plazo de la empresa y la esperanza a largo plazo sobre la transmisión de la empresa a la siguiente generación como legado histórico, patrimonial y conjunto de valores.

La metodología es esencialmente de carácter cualitativo haciendo saber que las familias empresarias encuestadas son muy conocidas por el equipo investigador y se mantiene contacto con los miembros de esas familias de modo individual y/o de modo colegiado.

De las cuatro empresas analizadas, en fase de fundador, se mantiene contacto con tres de ellas de modo colegiado trimestralmente, desde que hicieron protocolo o solicitan consejos intermitentemente, porque salvo una, que ahora inicia el pacto familiar formalizado, de modo continuado plantean cuestiones los hijos y padres en la empresa.

De las cuatro empresas que están en fase de fratrías la comunicación colegiada es mensual con una de ellas, trimestral en otras dos y muy intermitente con la cuarta.

Esta cercanía permite obtener información de la empresa y de las motivaciones, sentimientos, visiones de los componentes de las familias empresarias encuestadas, de modo informal y no estructurado.

Curiosamente se constató que de seis familias en fase de fundador, seleccionados para el estudio, todas salvo dos respondieron a los cuestionarios. No inesperadamente, sólo cuatro fratrías de ocho respondieron todos los encuestados al cuestionario. Sólo se han analizado las familias en las que todos los miembros respondieron al cuestionario y reunían las condiciones previamente fijadas que se describen al presentar la población sometida a investigación.

### III. MUESTRA POBLACIONAL

---

- Familias empresarias en primera y segunda generación de la provincia de Córdoba-España
- Que se diplomaron en los cursos de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba con una dotación discente de 4 créditos.
- Que llegaron a alcanzar un Pacto Familiar (Protocolo Familiar) o tienen voluntad de alcanzarlo.
- Que han contestado los componentes de la familia empresaria, que pertenecen a dos generaciones y están involucrados en la empresa con los roles de propietarios y/o directivos-trabajadores.
- No se analizan respuestas de familiares si no se cumplen las condiciones anteriores.

#### Tipos de Empresas Familiares según generación y protocolo familiar

Etapa	Nº Empresas	Con Protocolo	Sin Protocolo	Nº Total respuestas
<b>Fundador</b>	4	3	1	15
<b>Hermanos</b>	4	1	3	21
<b>Total</b>	8	4	4	36

Cuatro empresas de hermanos con protocolo firmado no se han analizado por no haberse recibido respuestas de todos los firmantes y de dos empresas de hermanos que no firmaron el protocolo familiar tampoco se han recogido todas las respuestas<sup>3</sup>. Son once los cuestionarios rechazados por no cumplir la condición ante dicha.

---

<sup>3</sup> Cuestionario abierto. Anexo III



## **CIRCUNSTANCIAS HISTÓRICAS**

---

### **Empresas en fase de fundador con hijos trabajando en la empresa**

Tres fundadores están en activo y uno está jubilado. Los tres fundadores en activo crearon su empresa. Dos de ellos tenían experiencia en el mundo laboral, se independizaron y crearon su proyecto empresarial. Otro era empleado en Educación, pidió la excedencia y creó una empresa de servicios. El empresario jubilado heredó la empresa del padre fundador, ha quedado viuda, posee el 51% del capital de la empresa y sus hijos el 49% y dirigen el negocio.

### **Empresas en fase de sociedad de hermanos**

Los hermanos de las cuatro empresas ayudaron a los padres a desarrollar el negocio y todos tienen ya algún hijo trabajando y/o dirigiendo la empresa. La situación cara al relevo generacional es muy diferente. Una de las sociedades de hermanos no tienen todavía hijos trabajando en la empresa. Otra tiene a los hermanos, propietarios jubilados, y a sus hijos dirigiendo o trabajando en la empresa. Otras dos tienen algún miembro de la tercera generación trabajando en la empresa.

## **ACTIVIDADES SECTORIALES**

---

### **Empresas en fase de fundador**

- Suministros integrales de carácter técnico.
- Distribución de material de oficina y de dotación espacio de trabajo.
- Grupo de empresas: promoción inmobiliaria, construcción y gestión de espacios deportivos.
- Fabricación de joyería.

### **Empresas en fase de sociedad de hermanos**

- Grupo de empresas: agricultura, inmobiliaria, distribución de alimentos.
- Grupo de empresas: distribución de alimentos y patrimonial.
- Grupo de empresas: Servicios veterinarios, alimentación animal y venta de elementos para la caza.
- Correduría de seguros y franquicias.

## **RASGOS COMUNES Y DIFERENCIADOS**

---

- Haber fundado la empresa para **adquirir independencia y desarrollar proyecto propio** tras haber adquirido experiencia en otra empresa distinta o semejante del sector. En uno de los casos el hijo desarrolla el mercado exterior del padre y a la muerte del padre adquiere el capital que le ha correspondido al otro hermano cuando ya tiene dos hijos trabajando en la empresa.
- **Respecto de la empresa como legado:** las posiciones son similares pero con matices dependientes de las circunstancias en que está cada empresa: todas se gobiernan por Consejo de Administración. Pretenden dejar un negocio saneado y en crecimiento, legar una empresa estable y una formación excelente para conducir la empresa, legar una empresa con una dirección colegiada y una clara distribución de funciones. Sólo uno de los cuatro no ha decidido cuándo dejar la presidencia del Consejo de Administración.
- **Respecto del futuro a medio plazo las posiciones varían debido a las circunstancias:** Una, muy joven, necesita para seguir compitiendo ampliar territorio y focalizar sus servicios. Otra lo ve positivo aunque debe reducir nivel de endeudamiento. Otra necesita crecer para poder traspasarla con garantías a la segunda generación y depende del número de hijos. Otra no ve problema porque todos los hijos estén implicados en la gestión.

### **Rasgos diferenciales entre hijos en la etapa de Fundador**

---

- Dos empresas en fase de fundador tienen dos hijos, todos ellos trabajando en la empresa.
- Otra tiene tres hijos trabajando en la empresa.
- Otra tiene cuatro hijos gestionando la empresa.

Esta variabilidad, junto a la variabilidad del sector y de evolución histórica, familiar y empresarial, conducen a respuestas distintas en los hijos cuando se les pregunta sobre **¿Cómo pretende dirigir la empresa?, ¿Qué futuro vislumbran para la empresa? ¿Qué quiere legar a la siguiente generación?**

Son preguntas abiertas que abordan su actitud ante el medio y largo plazo y todo va a depender de la edad de cada uno de ellos, de su situación familiar (casado o célibe, con o sin hijos) y de su responsabilidad patrimonial en la empresa.

Comienzan en cada familiar ciertas dicotomías y enfoques diferentes en función del entorno y circunstancias personales en la empresa a nivel de organigrama de la organización. Las dos primeras preguntas permiten enlazar la visión personal de la gestión con la visión personal del entorno interno y externo de la empresa en función de actuales responsabilidades y edades (Ver Anexo I)

### **Posición de hijos en fase de Fundador**

---

#### **Sin hijos**

Los hijos sin hijos no responden obviamente a esta cuestión. Sin embargo, otros hijos sin hijos, tienen una preocupación que no es tanto para su descendencia sino para ellos mismos: Desean una empresa saneada y con una proyección para que se desarrollen profesionalmente y además que sea rentable con recorrido para su desarrollo. Es empresa con dificultades por elevado endeudamiento y emprendimientos que han fracasado por cambios profundos en el sector.

#### **Con hijos**

Desean en un caso: Legar una empresa moderna y flexible a la demanda y/o que sea un recurso patrimonial para los hijos. El hermano, al tener hijos muy pequeños, desea que sus hijos se eduquen en esfuerzo y, perseverancia, en idiomas y en empatía a nuevas tecnologías para recibir en su día la empresa.

En la empresa de fundador y cuatro hermanos la dispersión de objetivos varía desde no saber todavía nada sobre “legar” al tener hijos muy pequeños, a educar en los valores de la familia y si tienen aptitud que sigan aumentando el patrimonio empresarial, dejarles una empresa económicamente viable, porque ese hijo vive las tensiones financieras y que la empresa sea profesionalmente un espacio de desarrollo personal. Otro lo ve como posibilidad de que sus hijos pertenezcan a un grupo de empresas rentable y reconocido por sus valores.

## **Posición de padres e hijos en Sociedad de Hermanos**

---

La pequeña población analizada está representada por unos hermanos, ya jubilados, que han transferido la gestión y por otras tres empresas familiares con hermanos en la gestión y algún hijo trabajando en la empresa, pero a quienes todavía les resta entre quince y veinte años para alcanzar la edad de jubilación.

### **Comunidad de ideas en relación al modo de dirigir**

Todos ellos muestran su voluntad de crecimiento y expansión territorial a través de nuevos productos y mercados.

La visión respecto del futuro de la empresa, dependiendo de la actividad, apunta con más intensidad a la necesidad de incorporar nuevas tecnologías que otras. Otros están más preocupados por la consolidación del grupo y la incorporación de la tercera generación a la gestión empresarial.

### **Los hermanos no jubilados y el legado empresarial**

Las posiciones de los hermanos son muy diferentes en los hermanos no jubilados, dependiendo de la propia familia y de la situación financiera y competitiva de la empresa.

### **Caso de empresa de dos hermanos no jubilados**

Conciben el legado como empresa organizada y consolidada dotada de un buen equipo humano, sin endeudamiento y con todos los activos en producción, en tanto que el otro hermano desea que se legue a la siguiente generación, si esta generación cumple con las exigencias de la empresa, estén dotados de valores humanos, sentido de entrega y sacrificio. En el caso de dos sociedades fraternales de cuatro hermanos activos la concepción del legado desde el punto de vista individual es muy diferente.

En la empresa, servidora de HORECA, los hermanos (cuatro) muestran diferentes inquietudes:

- Necesidad de un pacto familiar para orientar el futuro y reducir la financiación ajena para dejar una empresa sana.
- Legar el negocio a los hijos si luchan por ese legado.
- Vender la participación a los hijos si desean continuar.
- Legar una empresa saneada y organizada y vigilar la cultura y valores de la familia.

En la empresa de servicios muy diversificada de cuatro hermanos el deseo del objeto a legar se expresa según cada hermano como:

- Una empresa familiar moderna y organizada.
- Un acuerdo previo entre hermanos para no dejar un legado conflictivo.
- Una empresa bien estructurada sin problemas para la siguiente generación.
- Una empresa viva y solvente donde los primos hermanos se relacionen como personas.

En estas tres empresas con todos activos en la segunda generación, los jóvenes que conocen la empresa y acaban de incorporarse a ella piensan sobre el futuro de ellos en la empresa y no como legado.

- Desean desde una mejor imagen de marca a más crecimiento.
- Una empresa en la que poder realizarse como persona.

En la empresa en que los primos dirigen y/o trabajan desean una empresa que transfiera educación y valores a la cuarta generación, una empresa más grande y en la que los sobrinos-nietos puedan realizarse.

### **Reflexión sobre la visión de los Hermanos**

---

Salvo para la empresa familiar de hermanos jubilados que han transferido la gestión a la tercera generación mediante el Protocolo Familiar, que afecta a la familia, propiedad y empresa, las dos empresas de cuatro hermanos precisan de un pacto familiar en el que se consensuen el futuro de la empresa y los intereses individuales, junto con el análisis del liderazgo de la tercera generación y la transferencia de la gestión. La sociedad fraternal de dos hermanos tiene un claro liderazgo pero ningún hijo todavía se ha incorporado al trabajo de modo que enfocan el futuro sin la presión de la tercera generación.

#### IV. LA EMPRESA: COMO FUTURO Y COMO LEGADO

---

¿Qué quiere dejar a sus hijos? Es la pregunta que se hace a estos empresarios de carácter familiar. Es decir, ¿cómo entienden el legado que desean dejar a sus descendientes? ¿Lo entienden como los valores con los que la familia se ha desarrollado y ha conseguido consolidar la empresa familiar? Esos valores suelen ser “unidad y compromiso”, ayudan a resolver conflictos, a que los descendientes se formen para luego ser propietarios activos y logren que los descendientes se conciben como beneficiarios de un bien común más que dueños con derechos y sin responsabilidades. El mérito puede ser uno de los valores que conforman el legado espiritual unido al de la austeridad y capacidad de reorientación de la actividad empresarial. No existen valores correctos ni incorrectos sino que dependen de las creencias en el seno de cada familia. El profesor Miguel Ángel Gallo los condensa en la palabra ELISA: Excelencia, Laboriosidad, Iniciativa, Simplicidad, Austeridad. Otros como J. Tapias se refieren a Integridad, humildad, transparencia, generosidad y espíritu emprendedor.

Nosotros en esta pequeña muestra de familias empresarias hemos preguntado ¿qué quieren dejar a sus hijos? Y comprobar si tienen una identidad en común mediante la pregunta ¿qué futuro le ve a su empresa?, porque se supone que la familia empresaria comparte una narrativa, unos valores en relación al proyecto empresarial y un planteamiento para construir futuro.

##### **La empresa como legado en sociedad de fundador y la concepción de ese mismo concepto en la siguiente generación**

---

La visión de los **fundadores** respecto de esta cuestión se concreta casi unánimemente en la pequeña muestra de cuatro familias empresarias. Las respuestas de los cuatro fundadores son del siguiente tenor:

“Una empresa estable y **una formación excelente para conducir la empresa**”.

“**Un negocio saneado y en crecimiento**, no tenerla que vender, y legar la dirección a la siguiente generación”.

“Una empresa que sea **dirigida por un órgano colegiado de hijos** y consejeros externos”.

“Una empresa, **ya dirigida por los hijos**, de la que son propietarios parcialmente”.

La preocupación es que sean los hijos los que la hereden y en tres de ellas que la dirijan colegiadamente. Una de ellas con hijos trabajando pero no dirigiendo todavía está preocupada por una formación excelente.

La visión de la empresa como legado por parte **de la siguiente generación**, cuyos hijos no han superado los 45 años y están en la cohorte de edad 30-45 años es muy diferente, dependiendo si dirigen o no alguna sección de la empresa y si han creado su propia familia. Sus respuestas son:

“Una empresa **saneada y con proyección** para que la empresa ayude a su **desarrollo profesional**”.

“Una empresa **no sobreendeudada** y rentable con **recorrido para el desarrollo de la tercera generación**”.

“Una empresa **económicamente viable como oportunidad para desarrollar profesionalmente a la tercera generación** a través de una **formación como accionistas responsables**”.

“Una empresa que sea la posibilidad de pertenencia a un **grupo reconocido por sus valores**”.

“No lo tengo todavía claro”.

“**Inculcar los valores de la familia en el modo de vivir y pensar**. Entrarán en la empresa si tienen actitud y aptitud para seguir aumentando el patrimonio empresarial si así lo desean porque su futuro no es mi decisión”.

“Una empresa **moderna y flexible a la demanda** y que sea un **patrimonio para mis hijos**”.

“Buena educación en idiomas, empatía para las nuevas tecnologías y **transmisión de los valores**: esfuerzo y perseverancia”.

“No tengo hijos y seguimos con voluntad de crecimiento”.

“Yo soy uno de esos hijos y no tengo idea de ese futuro”.

La visión de legado de la 2ª generación en la sociedad de fundador no se concentra únicamente en dejar a la tercera generación una empresa saneada, moderna, flexible, viable, escuela de formación sino que pone al descubierto la voluntad en los que ya tienen propia familia la necesidad de inculcar valores como el esfuerzo y la perseverancia y facilitar una formación adecuada para la vida empresarial y como futuros propietarios responsables.

Solo un fundador se preocupa de dar una formación excelente para conducir la empresa y es el padre de aquellos que declaran ser muy jóvenes y no tener aún su propia familia. El resto desea legar una empresa, dirigida por los hijos de modo colegiado. Se corresponde con aquellas familias en que el fundador sigue al mando de la dirección del negocio.

Todos esos enfoques están condicionados por la manera, de padres e hijos, de visionar el futuro de la empresa y ello, en los hijos, va a depender del grado de conocimiento de la evolución empresarial y del nivel de implicación en la gestión del negocio. Esa visión no puede analizarse de modo transversal sino desde un enfoque longitudinal para comprobar el grado de sintonía entre dos generaciones.

*(Ver Anexo I para descripción de empresas y genogramas)*

**Empresa Familiar 1: Empresa cuyos fundadores gestionan la empresa y los hijos no alcanzan los treinta años de edad**

**Fundador:** Diseña la estrategia defensiva frente a los ataques de cadenas y grandes grupos.

Se construye generando un servicio de calidad, precio, vía central de compras, y de inmediatez a las cercanías pero con una extensión territorial descentralizada.

**Hija:** Ve el futuro positivo porque los dos hermanos están aprendiendo del padre que actúa al mismo tiempo de maestro y de facilitador.

**Hijo:** Ve el futuro como una empresa mas sistematizada, adaptada a nuevas formas de mercado y una estrategia defensiva mediante



alianzas para defenderse y competir con grandes grupos.

Como era de esperar existe sintonía entre fundador y sucesores respecto de la estrategia empresarial. El relevo está muy lejano en el tiempo dada la edad de los padres.

**Empresa Familiar 2: Fundador preside la dirección y sus dos hijos acaban de incorporarse a diferentes áreas de gestión.**

**Fundador:** Ve el futuro de la empresa positivo, tras la crisis, y la eliminación de alguna actividad y con los hijos al frente del negocio cuando en seis-siete años se jubile.

**Hijo:** Asume que entra a formar parte de un equipo no familiar muy cohesionado y que se diseñan nuevas estrategias de digitalización de procesos y de ofrecer soluciones llave en mano.

**Hija:** Asume la necesidad de grandes cambios estratégicos hacia una empresa de servicios y no solo de carácter comercial.

El reto es que los dos hijos, tras el aprendizaje en el Comité de Dirección, sean capaces de dirigir la empresa sin destruir el estilo colegiado de la Dirección empresarial. Ninguno de los dos tiene una familia que tenga hijos y son jóvenes pues su cohorte es de 30-35 años de edad.

**Empresa Familiar 3: Empresa con fundador jubilado e hijos dirigiendo el negocio.**

**Fundador:** El futuro de la empresa es positivo. La empresa está ganando una imagen prestigiosa de marca, dado que los hijos gestionan cada uno un área y están implicados colaborativamente.

**Hijo:** Necesitamos entrar en mercados emergentes, mejorar la logística del servicio con gestión compartida y generar un ambiente agradable en fabricación.

**Hija:** Nuestro mercado es cíclico; se debe entrar en mercados emergentes, competir en calidad y precio y segmentar los clientes en nuevas clases medias.

Obsérvese que el fundador contempla la gestión de los hijos desde su atalaya presidencial y constata que se aprecia el valor de la marca y le satisface la gestión de sus hijos. Los hijos muestran un enfoque estratégico en su visión del futuro de la empresa, segmentando clientes, territorializando mercados todos de exportación y mejorando producción ambiente laboral. Llevan tiempo en la gestión (una década) y han innovado en control de costes y producción y se han expansionado en mercados exteriores lejanos.

**Empresa Familiar 4: Empresa con fundador, que acaba de dejar la gestión y los hijos durante el último trienio llevan áreas de gestión, han superado la crisis iniciada en 2008.**

**Fundador:** Conseguir legar una empresa que pueda transferir la propiedad a la siguiente generación.

**Hija:** Crecer en el sector de la gestión deportiva y en proyectos de llave en mano.

**Hija:** Avanzar como empresa de carácter regional mediante integración hacia atrás.

**Hija:** Alcanzar un mercado regional relevante.

**Hijo:** Diversificar la empresa en diferentes líneas de negocio que sean independientes en mercados y en riesgos. El reto es la transferencia de la capacidad colegiada de la gestión personal del fundador a la siguiente generación.

Las dos generaciones coinciden en que el futuro del grupo va a depender de saber colegiar las decisiones estratégicas a través de las diferentes líneas de negocio. Acaban de iniciar con apoyo externo el aprendizaje de toma de decisiones colegiadas a nivel de comités de estrategia para rendir propuestas al Consejo de Administración del que forman parte como miembros de pleno derecho y presidido por el fundador y presencia de un Consejero externo.

## **Análisis transversal y longitudinal de la fase empresa de fundador**

---

La visión del futuro de la empresa como legado y como organización viva no depende solo del sector y de la situación particular de cada familia empresaria sino también de la fase en que se encuentra la empresa:

- A.** Con hijos que acaban de entrar a trabajar.
- B.** Con hijos que se acaban de incorporar a áreas de gestión.
- C.** Con fundador en trance de jubilación.
- D.** Con fundador que ha dejado el bastón de mando.

En el primer caso, la sintonía se produce en el modo de enfocar la estrategia empresarial con una función predominante del fundador y la empresa como legado solo preocupa al fundador.

En el segundo caso, el fundador no concreta la estrategia que ve positiva y su preocupación es la de que los hijos asimilen su nueva responsabilidad. Los hijos insinúan diferentes estrategias de empresa a presentar al equipo de dirección.

En el tercer caso la estrategia del fundador es diseñar un mecanismo de aprendizaje de colegiación de decisiones y los hijos presentan estrategia de diversificación de expansión regional y de temor a asumir la total responsabilidad.

En el último caso el fundador asume que se ha retirado no solo de la gestión ordinaria sino del diseño de estrategias que es esbozado coordinadamente por los dos sucesores.

Puede observarse cómo dependiendo de la fase en que se encuentre la evolución de la empresa familiar en fase de fundador las cuestiones tales como ¿Qué futuro ve a la empresa? y ¿qué quiere legar a la siguiente generación? Ofrecen respuestas y concepciones diferentes entre primera y segunda generación dentro de cada familia y entre las diferentes fases de esa evolución familiar.

## **Análisis en la sociedad de hermanos<sup>4</sup>**

---

La visión de los hermanos, propietarios de la empresa familiar, respecto del futuro empresarial en tanto ellos la dirigen y como legado cuando se jubilen o fallezcan, es muy diferente a la del fundador. Normalmente en empresas familiares de segunda generación los hermanos entraron a trabajar a las órdenes del fundador, le relevaron en la gestión y lo heredaron en la propiedad en tanto que la expansión y/o supervivencia se debe al esfuerzo de las dos generaciones. La actitud de los hermanos y de sus hijos responde a la experiencia, edad, posición en la empresa y responsabilidades y enfoques de cada rama de la familia extendida. Nuestro relato se fundamenta en las respuestas de cuatro familias, sociedad empresarial de hermanos, en diferentes edades y responsabilidades de la segunda y tercera generación.

Su posicionamiento ante la cuestión ¿qué quiere legar a sus hijos? Las respuestas no son tan similares como sucedió cuando la cuestión se plantea al fundador sino que reflejan un abanico más amplio de enfoques y sensibilidades.

Respuestas de los hermanos ante la empresa como legado

### **A) Empresa de 2 hermanos sin hijos en la empresa.**

“Dejar una empresa organizada y consolidada, con un buen equipo humano y todos los activos en actividad económica”.

**“Legar la empresa a la siguiente generación siempre que los hijos cumplan las exigencias de la empresa, asuman los valores y tengan intención de continuidad”.**

### **B) Empresa de 4 hermanos con algunos hijos que acaban de entrar en la empresa.**

“Dadas las dificultades se precisa alcanzar un pacto familiar”.

“Deben antes luchar por lo que le vamos a dejar”.

“Pienso vender mi parte a mis hijos y que siga adelante la siguiente generación”.

---

<sup>4</sup> Ver Anexo II para descripción de empresas y genogramas

“Una empresa saneada, organizada y diversificada y entre tanto vigilar los valores de la familia y la empresa”.

**C) Empresa de 4 hermanos con algunos hijos trabajando en la empresa.**

“Una empresa familiar moderna y organizada con deseos de avanzar”.

**“Dejando entre hermanos todo muy aclarado para no generar problemas fraternales ni entre miembros de la tercera generación”.**

**“Empresa estructurada sin problemas para la 3ª generación”.**

“Empresa solvente y viva donde se realicen como personas los miembros de la siguiente generación”.

**D) Empresa de dos hermanos jubilados.**

“Una empresa en expansión tras 20 años de formación de la siguiente generación”.

“Una empresa sana y duradera”.

La variabilidad del enfoque se debe a lo siguiente:

La empresa A, de dos hermanos de 56 y 50 años de edad, con ningún hijo trabajando en la empresa, coinciden en dejar una empresa consolidada y autofinanciada, exigiendo a la siguiente generación una determinada escala de valores.

La empresa B, gerenciado el grupo por cuatro hermanos, presentan enfoques muy diferentes desde dejar a la tercera generación una empresa saneada, diversificada y organizada a la óptica de la propiedad con diferentes enfoques: entregar su herencia si lo merecen y/o vender la propiedad al sucesor interesado.

La empresa C, gerenciada por cuatro hermanos, presenta la empresa como legado siempre que se haya logrado un pacto entre hermanos y miembros de la tercera generación y dejando una estructura de grupo que permita a los sucesores realizarse como personas.

Las empresas B y C tienen algunos sucesores mayores de 25 años trabajando en la empresa y otros en periodos de formación escolar o en universidad.

La empresa D, de dos hermanos jubilados, coincide en que dejan cuando mueran una empresa sana y en expansión donde los hijos trabajan y/o llevan la gestión.

## **Reflexión sobre los enfoques en sociedades de hermanos**

---

Hemos analizado dos fratrias de dos hermanos. En una de ella los hermanos están jubilados y los primos hermanos tras un Pacto Familiar han transferido la gestión y tienen cuatro primos de dos ramas familiares. La estrategia elegida está consensuada entre las dos generaciones y dentro de cada generación.

La otra empresa está dirigida por dos hermanos con un pacto muy fuerte sobre gestión del grupo. La estrategia cara al futuro está definida y consensuada en el grupo de hermanos a la que se está incorporando un hijo que trabaja ocasionalmente.

También dos fratrias de cuatro hermanos cada una de ellos. En una de ellas la concepción del legado de la propiedad pondera más que el de la empresa, aunque están por ahora concordes en la estrategia empresarial a seguir hasta que se aproximen las fechas de la jubilación de cada uno de ellos.

En la otra fratria el futuro de la empresa está condicionado por consensuar un Protocolo Familiar para abordar el relevo generacional y la reorganización del grupo, posición que comparte el mayor de la tercera generación quien es gozne entre la segunda y los más jóvenes de los primos hermanos. La necesidad del pacto es asumida por dos de los tres de la tercera generación que se han incorporado recientemente a la actividad.

## V. REFLEXIÓN DE CARÁCTER GENERAL

---

1º.No se plantean problemas respecto del relevo generacional en la fase de fundador, quizás porque tres de las cuatro empresas han formalizado su protocolo familiar y la cuarta ha solicitado el apoyo para consensuarlo.

2º.Se plantean situaciones complejas ante el relevo generacional en la fase de fratria. Una de ellas ha resuelto el relevo tras consensuar el pacto familiar muy complejo. Otra, al no tener hijos o de muy temprana edad y estar los hermanos en la cohorte de 50 a 56 años no se han planteado la cuestión de relevo en la gestión. Una tercera con algunos hijos trabajando en la empresa expresa voluntad casi unánime de afrontar el Protocolo Familiar como método para abordar la sucesión. La dispersión de opiniones en la otra empresa de cuatro hermanos no da indicios de planteamiento conjunto ante el relevo al menos en la gestión.

La experiencia en la Cátedra de Empresa Familiar, tras veinte años de enseñanza y asesoramiento, nos indica la menor dificultad de sucesión de padres a hijos que de hijos a nietos<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Ver-Bibliografía-B.

## VI. JUSTIFICACIÓN E HISTORIA

---

Este grupo de investigación sobre empresa familiar ha analizado desde diferentes ópticas a más de medio centenar de empresas familiares cuyos constituyentes han asistido a lo largo de 20 años a las enseñanzas dictadas.

Nuestras investigaciones son muy útiles en las primeras etapas de nuestros análisis para poder proveernos de hipótesis que puedan luego ser verificadas sistemáticamente.

No es aceptable pensar que este conocimiento práctico, dependiente de un concreto contexto como es el de familias empresarias de la provincia de Córdoba (España), aporta menor valor que el conocimiento teórico e independiente de todo contexto y que, por tanto, apenas contribuimos al conocimiento científico. Todo lo contrario, pues creemos que nuestras investigaciones han contribuido a la construcción de teorías epistémicas sobre empresa familiar desde el enfoque social.

Durante estos últimos veinte años la Cátedra de empresa familiar ha investigado más de cincuenta casos concretos de familias empresarias y ha generado conocimientos dependientes de sus contextos a través de un proceso de aprendizaje. Este ha sido el mejor camino para pasar, desde el año 2000, de ser principiantes al día de hoy en 2019 en que se dispone de conocimientos de expertos.

Todos los casos analizados mediante diferentes procedimientos han permitido alejarnos de ciegas avenidas propias de ciertos rituales académicos. Las ciencias sociales han avanzado cuando su conocimiento ha nacido de contextos concretos. Y nuestras investigaciones son más valiosas que ciertas teorías predictivas de carácter general.

Se puede generalizar sobre la base de casos analizados porque el estudio de casos concretos es básico para el desarrollo científico vía generalización y es camino alternativo a otros métodos también usados por nosotros.



No se puede subestimar el esfuerzo que se realiza en el estudio de casos de familias empresarias y sobrevalorar la generalización científica como única fuente de su desarrollo. No nos hemos basado en una familia empresaria tipo porque no existe sino en su variabilidad de donde nace la más rica información. Tal variación es muy importante para comprender las causas de un problema y mucho mejor para describir situaciones. La variabilidad de casos y situaciones da a veces más validez a un conocimiento nuevo que la representatividad de una muestra poblacional aleatoria.

En nuestro caso no existen sesgos subjetivos a la hora de estudiar familias empresarias porque no estampamos interpretaciones preexistentes aunque obviamente orientamos los estudios desde determinadas presunciones. No necesariamente el estudio de casos es menos riguroso que el método deductivo hipotético cuantitativo.

El estudio de casos que se presenta resumido en este Cuaderno de Investigación dispone de su propio rigor no menos estricto que el rigor de un método cuantitativo. Este enfoque tiene la ventaja de no encerrarse en sí mismo sino que pone al descubierto directamente fenómenos tales como se despliegan en la vida real de familias empresarias. Por eso nuestros conceptos previos no tienen que verificarse.

El estudio de casos tiene fuerza disciplinante, asertiva e, incluso, coercitiva que no se debería subestimar ni obviar. Los casos aquí estudiados no verifican nada pero falsifican ciertas hipótesis.

La diferencia entre los resultados de una muestra grande, extraída aleatoriamente, y el estudio de casos se debe entender en términos de la fenomenología del aprendizaje del ser humano. Este estudio no sólo sirve para aprender ciertos fenómenos en la familia empresaria sino que al investigador le permite situarse dentro del contexto estudiado y, por tanto, está facultado para comprender puntos de vista y comportamientos de personas según posición social y generación en el seno de la familia empresaria.

Creemos que estudios como este no contienen mayor sesgo respecto de la verificación de preconcepciones del investigador que los que contienen otros métodos de investigación. Al contrario, este tipo de estudio contiene un mayor sesgo hacia la falsificación de nociones preconcebidas que hacía la verificación de hipótesis.

Tras veinte años de dictar clases a familias empresarias, recuperar información de modo sistemático de los miembros de cada familia, más de mil personas, y de entrevistar a más de cincuenta familias mediante conversaciones secuenciadas con todos y cada uno de sus constituyentes podemos aseverar que nuestra verdadera experiencia íntima nos permite poder discriminar entre situaciones con toda clase de matices diferenciales sin necesidad de destilarlas en formulaciones genéricas y/o estándar.

Este equipo de Investigación no usa reglas cuando ayuda a cada familia empresaria sino que trabaja y opera con método desde una detallada experiencia de casos. Es nuestro activo como expertos pero no se actúa como si fuésemos un "sistema experto" sino como expertos en familias empresarias reales.

En la cátedra de empresa familiar se ha investigado tanto a nivel de amplias muestras como en estudios profundos de familias empresarias<sup>6</sup>. Ambos enfoques son necesarios para lograr un sano desarrollo de esta ciencia. Se ha investigado tanto cuantitativa como cualitativamente con la intención de ayudar a resolver situaciones problemáticas y no estar tan encarcelados por determinada metodología científica.

Nuestra experiencia enseña que una combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos es el mejor camino para aprender y avanzar en el conocimiento sobre familias empresarias.

Ya escribió Thomas Kuhn que una disciplina sin un gran número de estudio de casos es una disciplina que no puede producir de modo sistemático modelos y una disciplina sin Modelos es ineficaz.

---

<sup>6</sup> Ver bibliografía-B

## VII. BIBLIOGRAFÍA

---

### **A- Para profundizar en el papel motivador de la propiedad psicológica ver:**

- Henssen, B. y otros (2014). The CEO autonomy-stewardship behavior relationship in family firms. The mediating role of psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy* 5, 312-322.
- Hernández, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review* 37, 172-193.
- Pierce, J.L. y otros (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review* 26, 298-310.
- Ramos, H.M. y otros (2014). Psychological ownership in small family firms: Family and non-family employees' work attitudes and behavior. *Journal of Family Business Strategy* 5, 300-311.

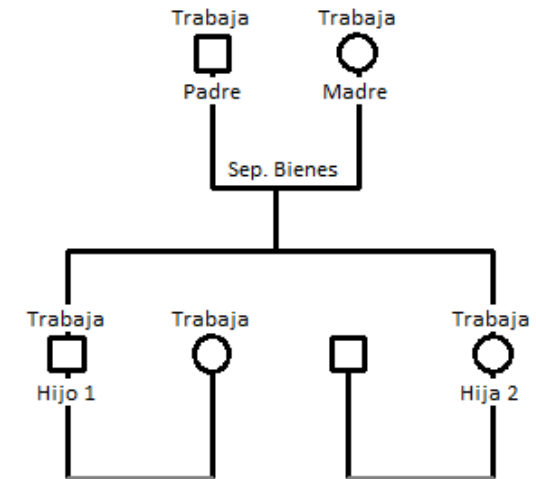
### **B- Para conocer ciertos enfoques científicos sobre empresa familiar utilizados por este equipo investigador ver "Cuadernos de investigación de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. [www.catedraprasa.com](http://www.catedraprasa.com):**

- Cuaderno de investigación nº 29. "Reputación versus desarrollo y continuidad de la empresa familiar"
- Cuaderno de investigación nº 28. "Paradojas entre reputación y continuidad en la Empresa Familiar"
- Cuaderno de investigación nº 27. "Intencionalidad y protocolo familiar"
- Cuaderno de investigación nº 26. "El patrimonio socioemocional de la Familia empresaria"
- Cuaderno de investigación nº 14. "Fundamentos del modelo IR, Inteligencia Relacional, como predictor del futuro pacto de en la familia empresaria".

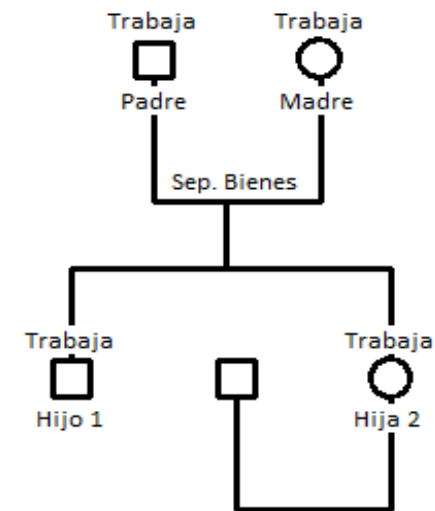
## VIII. ANEXOS

### Anexo I: Empresas Familiares en etapa de Fundador. Elementos básicos

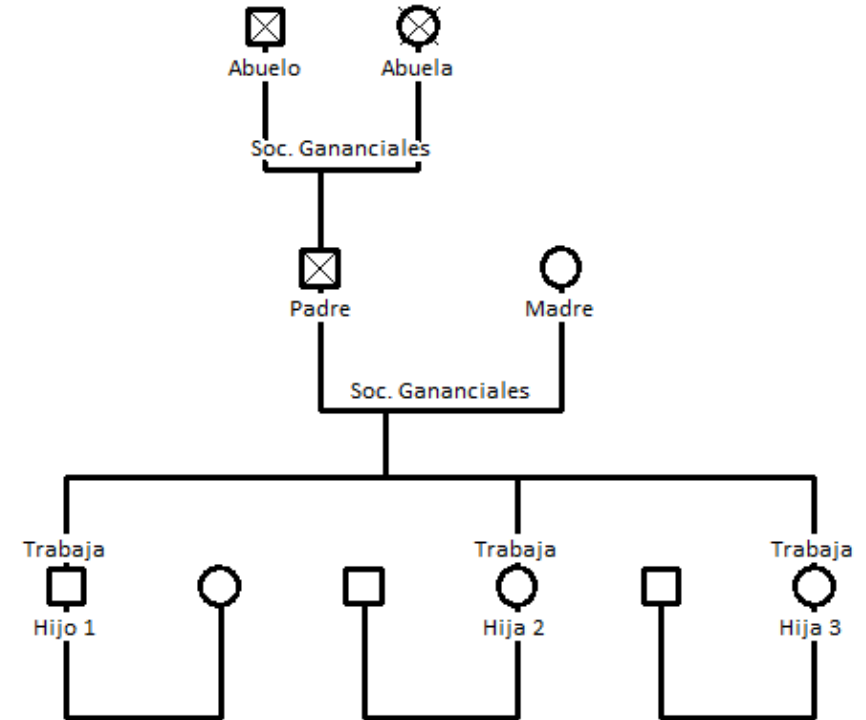
Empresa Familiar 1		
Cuestión	Hijo 1	Hija 2
¿Cómo va a dirigir la empresa?	No soy candidato a dirigirla	A Nuevos productos A nuevos mercados
¿Cómo ve el futuro de la empresa?	Positivo. Nuestro padre es maestro y facilitador	Crear Alianzas para hacer frente a cadenas y grupos
<b>Observaciones</b> El hijo 2 comparte con el padre la necesidad de crear nuevos productos, servicios, expandirse geográficamente y competir con grupos a través de alianzas		



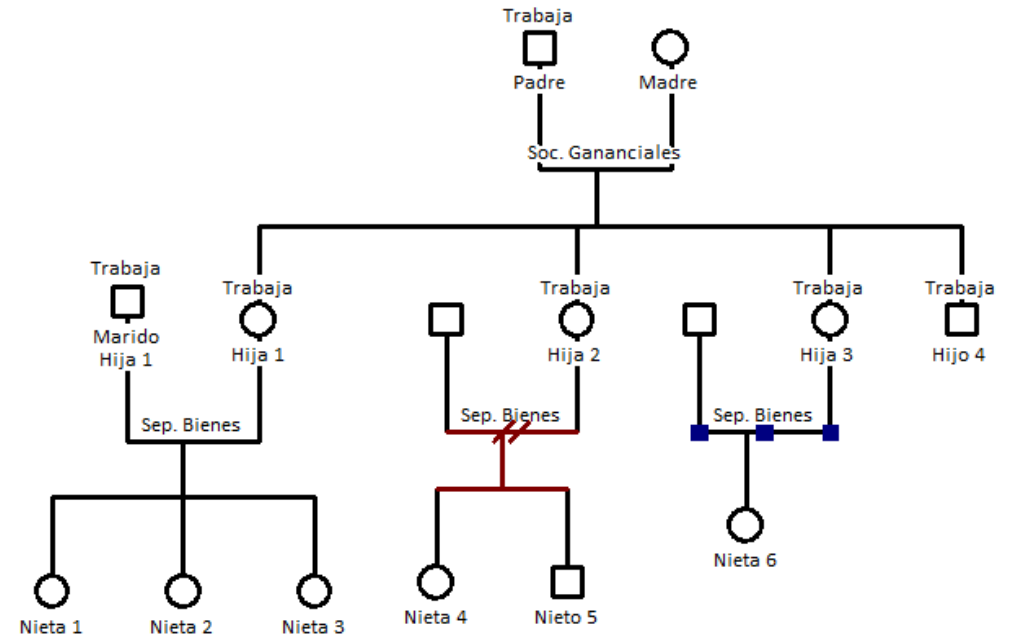
Empresa Familiar 2		
Cuestión	Hijo 1	Hija 2
¿Cómo va a dirigir la empresa?	A través del equipo directivo competente para gestión y estrategias.	Enfocar el negocio como servicio al ser sector maduro
¿Cómo ve el futuro de la empresa?	Se dispone de equipo cohesionado y avanzar en digitalización y soluciones al cliente	Adaptarse a los cambios hacia la empresa de servicios.
<b>Observaciones</b> Los padres ven buen futuro, pero los hijos tienen miedo al sobre apalancamiento. Un hijo está más orientado al sector como negocio de servicio y el otro tiene más una visión de avanzar en equipo hacia la digitalización con necesidad de ser complementarios		



Empresa Familiar 3		
Cuestión	Hijo 1	Hijo 2
¿Cómo va a dirigir la empresa?	Servicio exquisito Innovación en maquinaria Abrir en ASIA y USA Producto propio	Mejorar control de costes Cambio en gestión Modernización maquinaria Mercado Chino Mejorar personal
¿Cómo ve el futuro de la empresa?	Ambiente amable para el trabajador. Mejorar la logística del servicio con gestión compartida. Mercados emergentes	Mercado cíclico. Mercados emergentes. Segmentar en nuevas clases medias. Competir en calidad.
<p align="center"><b>Observaciones</b></p> <p>El fundador confía en sus hijos. Los hijos están orientados y concuerdan en la estrategia de lograr más internacionalización</p>		



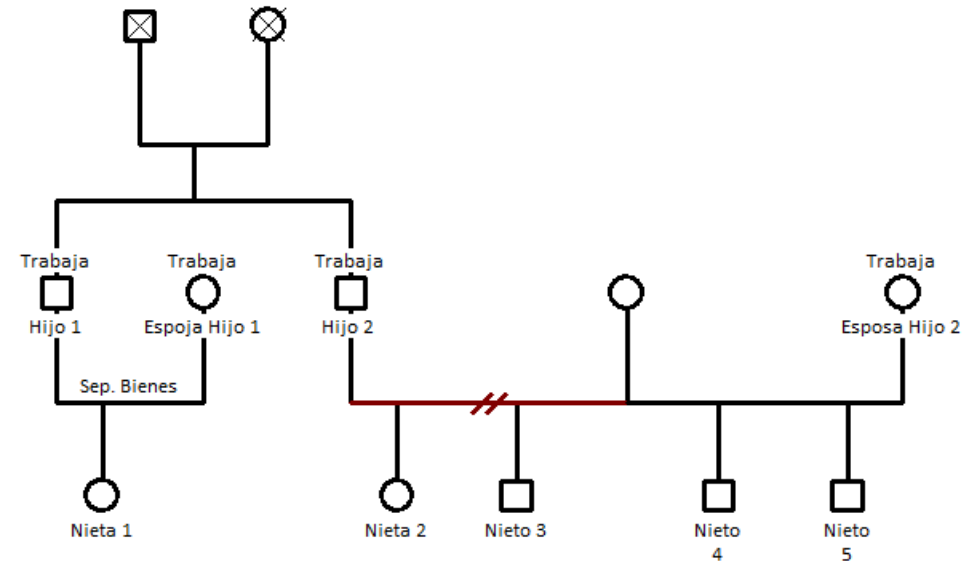
Empresa Familiar 4				
Cuestión	Hijo 1	Hijo 2	Hijo 3	Hijo 4
¿Cómo va a dirigir la empresa?	Nuevos negocios rentables	Captación de nuevos talentos	Profesionalización. Servicio completo al cliente	Alineamiento del personal. Asignación de recursos dentro del grupos
¿Cómo ve el futuro de la empresa?	<p>Crecer en el sector “gestión deportiva” “Proyectos llave en mano”</p>	<p>Empresa regional mediante integración</p>	<p>Alcanzar una extensión regional</p>	<p>Diversificación en negocios independientes. Retos: pasar a tener la propiedad</p>
<p><b>Observaciones</b></p> <p>La preocupación del padre es legar un grupo empresarial que se pueda dejar a la siguiente generación y las direcciones estratégicas de los hijos son muy diferentes desde la diversificación a la autonomía de cada negocio y a la expansión territorial con edades muy diferentes y situaciones personales también muy diferentes</p>				



**Anexo II: Empresas Familiares en Sociedad de hermanos. Elementos básicos**  
**El futuro de la sociedad fraternal según hermanos y miembros de la tercera generación**

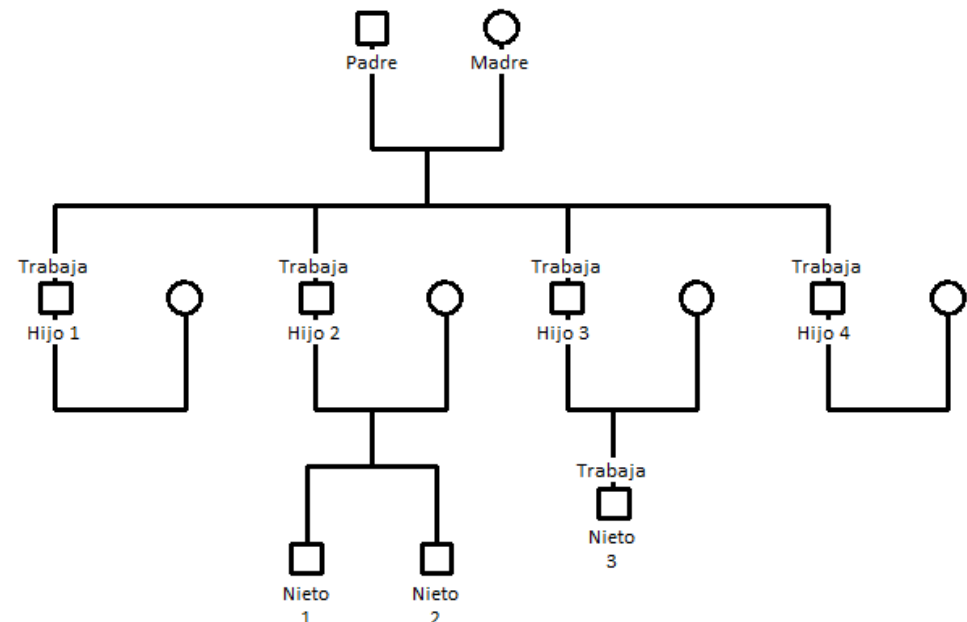
**Empresa Familiar A:**

- Hermano mayor:** Optimización de líneas de negocio de grupo. A medio plazo total autofinanciación.
- Hermano menor:** El sector es maduro en la actividad de consumo. Necesidad de desarrollo de comercio on-line al tiempo que tradicional. Cambios en el sistema de aprovisionamiento.
- Hijo:** Gran cambio, debido al desarrollo on-line y nuevas estrategias de comunicación.



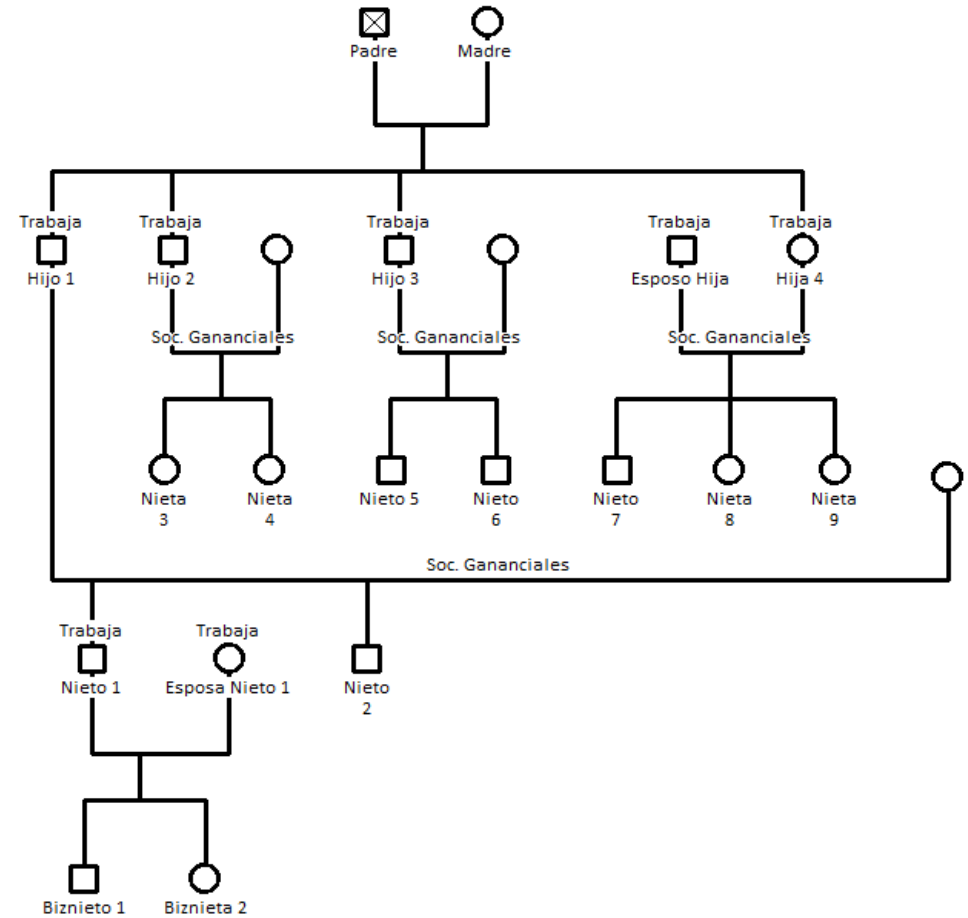
**Empresa Familiar B:**

- Hermano 1:** Exigencias de mejor profesionalización para ganar mercados.
- Hermano 2:** Diversificación y consolidación.
- Hermano 3:** Lenta incorporación de la 3ª generación.
- Hermano 4:** Profesionalizar para ganar competitividad con productos de vanguardia.
- Hijo:** Crecer con cautela.



**Empresa Familiar C:**

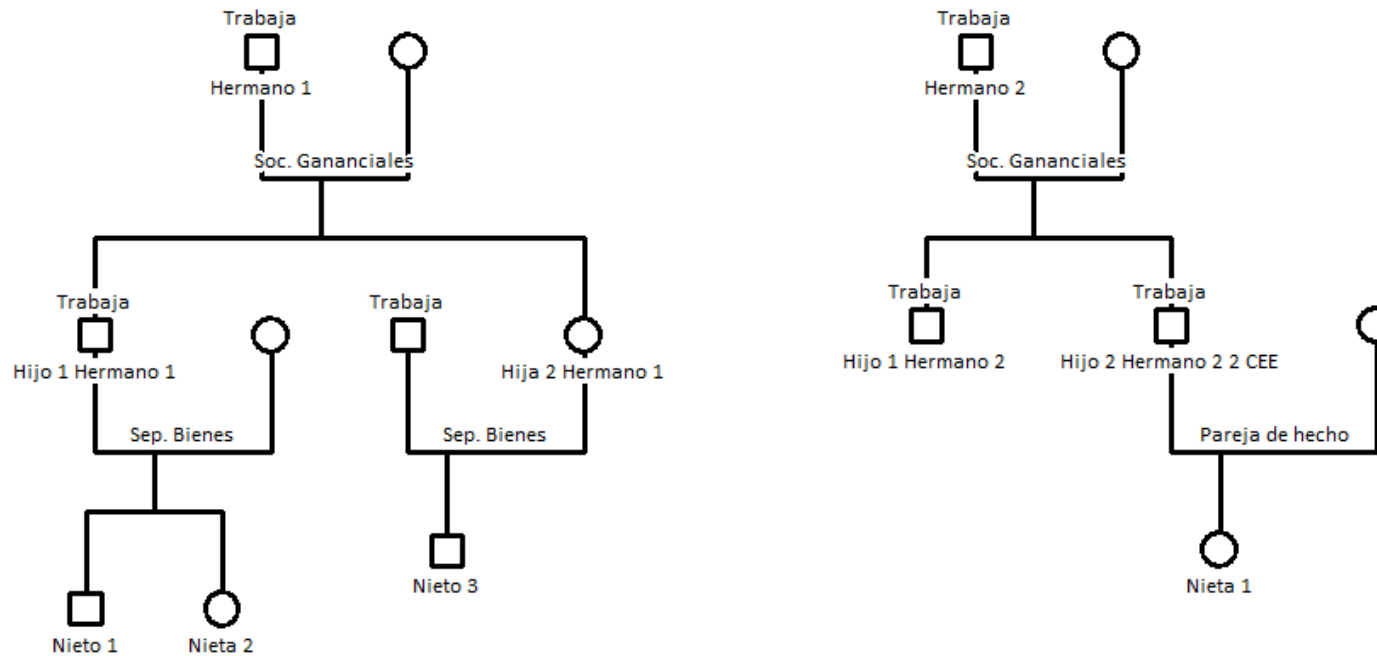
- Hermano 1:** Se precisa firmar un Pacto Familiar para dejar la empresa a la siguiente generación.
- Hermano 2:** Avanzar cada línea de negocio de la empresa.
- Hermano 3:** Necesidad de un Pacto Familiar para abordar el relevo generacional y reorganizar el grupo empresarial.
- Hermana 4:** En el futuro se presentarán problemas en relación al relevo generacional.
- Hijo 1:** Se necesita dar pasos hacia el Pacto Familiar para complementar la presencia de la marca.
- Hijo 2:** Se crecerá si se producen cambios.
- Hijo 3:** Es un futuro prometedor si se generan cambios.





**Empresa Familiar D:**

- Hermano 1:** Adaptación nuevos mercados mediante digitalización y franquiciados.
- Hermano 2:** Prometedor el futuro por la capacidad profesional del grupo humano.
- Hijo 1 H1:** Crecimiento e inversión en nuevas tecnologías.
- Hijo 1 H2:** Por especialización y avances tecnológicos.
- Hijo 2 H2:** Se crecerá gracias a la buena gestión.
- Hijo 2 H1:** Se tiene buenas perspectivas por la buena gestión.



**Anexo III: Cuestionario Mapa del Relato**

ELEMENTOS CLAVE	1ª GENERACIÓN	2ª GENERACIÓN	3ª GENERACIÓN
<p>Ejemplos de emprendimiento (Nueva inversión, nuevos productos, nuevos mercados)</p> <p>Sea objetivo</p>	<p>¿Qué y cómo emprendió?</p>	<p>¿Cómo va a dirigir la empresa?</p>	<p>¿Qué cambios hicieron o quiere usted hacer?</p>
<p>Visión desde su generación (Le pedimos que anticipen el futuro y nos digan cómo lo vieron y lo ven ahora)</p> <p>Sea sincero</p>	<p>¿Qué futuro ve a su empresa?</p>	<p>¿Qué futuro le ve a la empresa?</p>	<p>¿Cómo ve el futuro de la empresa?</p>
<p>Relato del legado a la siguiente generación</p> <p>No le importe ser subjetivo</p>	<p>¿Qué quiere legar a la siguiente generación?</p>	<p>¿Qué quiere dejar a sus hijos?</p>	<p>¿Qué quiere dejar a la siguiente generación?</p>

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](http://www.catedraprasa.com)



Edita: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR  
Dirección: Edificio Pedro López de Alba. C/ Alfonso XIII, nº 13  
E-14071 Córdoba-España  
Tfn: 957-218747 / 957-212063  
[catedra.prasa@uco.es](mailto:catedra.prasa@uco.es)  
[www.catedraprasa.com](http://www.catedraprasa.com)