



DIRECCION Y GOBIERNO DE EMPRESAS FAMILIARES 2004 Profesor Josep Tàpies

Profesor: Josep Tàpies
Tel.: 4245
Despacho: B-412
Email: tapiés@iese.edu

Secretaria: Montse Amat
Tel.: 4242
Despacho: B-406
Email: amat@iese.edu

INTRODUCCION

En la era de la globalización las empresas familiares siguen teniendo un papel fundamental en la mayoría de economías desarrolladas. Tienen una importante capacidad de reacción frente al cambio y mantienen su carácter emprendedor a lo largo del tiempo, habitualmente, con un enfoque no orientado al corto plazo.

La mayoría de ellas no cotizan en los mercados de capitales y aunque lo hagan suelen caracterizarse por su estilo de *"patient capital"* frente a la búsqueda de resultados trimestrales.

Su interés está en pasar de manera eficaz a la siguiente generación un legado que constituye una filosofía familiar y corporativa en la que se integran una serie de valores que son la razón de ser a esa empresa.

OBJETIVO DEL CURSO

En este curso se estudian las características distintivas de las Empresas Familiares, los problemas que más frecuentemente se presentan en este tipo de empresas y las formas para resolverlos. El curso se orienta hacia la adquisición de conocimientos y desarrollo de capacidades útiles en el entorno de la Empresa Familiar, y especialmente a modos prácticos de actuar en su evolución y desarrollo. Se analizan las fortalezas y debilidades consustanciales derivadas del hecho de ser empresa familiar.

Se presentan conceptos, modelos y herramientas que ayudan a la planificación estratégica del rol de la familia en la dirección y el gobierno de la empresa. Se explican fórmulas que ayudan a lograr el equilibrio entre propiedad, gobierno, dirección y familia.

CONTENIDO

El curso está dividido en módulos que analizan y desarrollan los siguientes temas:

- **EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: TRAMPAS Y ETAPAS.**
- **PROCESOS DE SUCESIÓN Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**
- **OTROS ACTORES IMPORTANTES EN LA EMPRESA FAMILIAR.**
- **CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR: COMPROMISO, PROTOCOLO FAMILIAR.**

- **EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: TRAMPAS Y ETAPAS**

Desde el punto de vista de su gobierno y dirección, en la EF se da la coexistencia de tres grupos de personas:

- * Los propietarios.
- * Los miembros de la familia.
- * Los directivos

Esta coexistencia es origen de importantes y variadas relaciones entre los componentes de cada uno de los grupos, y está sujeta a diferentes tipos de trampas.

Las seis “**trampas profundas**” de la empresa familiar que se analizarán son:

1. La confusión de la capacidad de dirección con el hecho de ser propietario.
2. La confusión de los flujos económicos.
3. Desvirtuar los vínculos contractuales por una desordenada confusión con los lazos familiares.
4. El retraso en la preparación de la sucesión.
5. La confusión de los procesos y órganos de gobierno y dirección.
6. Pensar que, por estar inmunizado, no se caerá en las trampas anteriores.

Cuando una EF cae en estas trampas, pierde las dos fortalezas que le son más propias: La “**unidad**” entre los miembros de la Familia propietaria, y el “**compromiso**” de dedicación intensa y profesional de cada quien al rol que le corresponde. En la EF, cuando estas fortalezas se pierden, se pasa de lo óptimo a lo pésimo, y se transforman en sus debilidades más peligrosas, la “**desunión**” y la “**exigencia impropcedente**”.

Las relaciones en la EF acostumbran a cambiar intensamente conforme el paso del tiempo. El transcurso del tiempo hace que varíen la edad, las necesidades y capacidades de las personas que en ella trabajan, ocurran cambios generacionales y a su vez, se dé el hecho de que algunos miembros de la familia estén muy involucrados con la EF mientras que otros mantienen una actitud “pasiva”.

Como consecuencia, en los últimos años de la primera generación acostumbra a presentarse la crisis de la “**triple coincidencia**”, al coincidir la situación de madurez del negocio, la disminución de las capacidades directivas de la organización, y el incremento de necesidades económicas, de status y de seguridad del fundador, de su cónyuge y de su familia.

Asimismo, en las primeras etapas de la segunda generación también pueden observarse las dificultades de algunas EFs para tener un **“líder fuerte”** que dé una nueva visión a la empresa, alinee las personas y las motive en la consecución de los objetivos.

Una vez que en la EF se supera la plena incorporación de la segunda generación, suelen aparecer **“crisis estructurales”**, haciéndose necesaria una estructura de responsabilidades clara y profesionalmente competente. Sin embargo, es frecuente, que en esta época, las EFs tengan estructuras **“duplicadas”, “querenciales”, “genealógicas”** o **“policiales”** que, al entrar en crisis duraderas en el tiempo, debilitan profundamente las empresas.

Según cómo evolucionan las familias, según cuáles son las realidades del crecimiento de la EF, las oportunidades del entorno y las intenciones de sus propietarios, las EFs adquieren configuraciones distintas. Configuraciones como las de **“Empresa de trabajo familiar”, “Empresa de dirección familiar”, “Empresa de gobierno familiar”, “Empresa familiar de inversiones”, “Empresa coyunturalmente familiar”,** etc. que significan modos de relación entre la empresa y la familia muy diferentes.

• PROCESOS DE SUCESIÓN y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

La sucesión es habitualmente citada como el principal problema de las EFs, causa de su falta de evolución y desarrollo, y de su elevado índice de mortalidad. Por otra parte, bajo el apelativo de **“sucesión”** es frecuente que se agrupen bastantes de los problemas que se han citado en los puntos anteriores.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que la sucesión es un conjunto complejo de varios procesos, por ello, la estructuración adecuada de una sucesión debe llevarse a cabo distinguiendo estos procesos: La formación de sucesores. El desarrollo de la organización (estructura de responsabilidades y sistemas de dirección) en la que estos sucesores deberán trabajar. La mejora de las relaciones empresa-familia. La preparación del retiro del predecesor, tanto en relación con las actividades a desempeñar por él, como en relación con los aspectos económicos.

En la formación de sucesores hay que tener en cuenta un punto crítico en las EFs, el de proporcionar modos estructurales y ocasiones reales en las que sea posible el **“ejercicio del poder”**. Dado que se puede considerar que el poder es habitualmente un **“recurso escaso”** en la EF, se hace preciso, mediante la formulación de una estrategia de desarrollo para la compañía y el diseño de una acertada organización, crear estos puestos de dirección en los que se pueda dar entrenamiento en el ejercicio del poder.

El desarrollo de la organización, para que se dé un acertado proceso de sucesión, está relacionado con las **“reglas de juego”** que se van a seguir en la EF durante la sucesión y después de que ésta haya ocurrido, en puntos tan importantes como: Los sistemas de evaluación, remuneración y promoción de sucesores y de los demás directivos. El trabajo de los directivos que no son miembros de la familia. La actuación de órganos de gestión, gobierno y propiedad tales como el Comité de Dirección, el Consejo de Administración y la Junta General de Accionistas, etc.

- **OTROS ACTORES IMPORTANTES EN LA EMPRESA FAMILIAR**

En esta parte del curso se estudiará la problemática de los directivos no familiares, la de los accionistas que no trabajan en la EF y la de los miembros de los consejos de administración.

La incorporación y permanencia de buenos directivos no familiares es un reto difícil para las EFs, pues estas personas conocen los riesgos que para ellas puede significar que la EF caiga en las trampas anteriormente estudiadas. Entre las motivaciones más eficaces para su permanencia en la EF se encuentran la posibilidad de **“acceder pronto”** a puestos importantes, y el ser **“incluidos”** en el grupo de la familia que toma las decisiones. La continuidad exitosa de la EF **“pide”** que sus accionistas no tomen una actitud **“pasiva”**, como se acostumbra a tener en muchas empresas no familiares. Conseguir que sean **“accionistas activos”**, tanto en el consejo de administración como en la junta general, exige un esfuerzo de información, formación y participación.

En relación con el **Consejo de Administración** se trabajará en puntos como:

- ¿Qué tipos de consejos de administración se pueden encontrar en las EFs?
- ¿Cómo hacerlos más activos y más útiles?
- ¿Cómo lograr una composición y número de miembros adecuado?
- ¿Es conveniente la inclusión de consejeros externos? ¿Cómo seleccionarlos?

- **CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR: COMPROMISO, PROTOCOLO**

En esta parte del curso se trabajará en cómo protocolizar las diferentes relaciones entre los grupos de personas interesados en la EF, de modo que ésta conserve su carácter de EF, en el transcurso del tiempo, y se incrementen progresivamente sus fortalezas básicas de **“unidad”** y **“compromiso”**.

En estas relaciones entre los interesados, es donde se hace realidad el **“tipo”** de EF que se ha decidido ser (Empresa de Trabajo Familiar, Empresa de Dirección Familiar, Empresa de Gobierno Familiar, Empresa Familiar de Inversiones, etc.). Por ello, para poder protocolizarlas, hay que llegar a identificar la razón de continuidad como EF que se tiene, su cultura peculiar, las oportunidades que se quieren ofrecer a los miembros de la familia, o lo que estos pueden esperar de su EF.

En la vida real de las EFs el Protocolo Familiar adquiere formas muy diversas. Sin embargo, es conveniente que en su contenido se incluyan puntos relacionados con el trabajo de los miembros de la familia en la EF, la forma de alcanzar la propiedad, el gobierno de la EF, el papel de los accionistas y los modos de gobernar el propio Protocolo Familiar (Consejo de Familia, Asamblea Familiar, Reunión Familiar, Comité Junior, etc.).

Las experiencias conocidas sobre Protocolos Familiares indican la conveniencia tanto de no retrasar su diseño, como de **“mantenerlo vivo”**. Cuando dejan de ser un **“formalismo”**, y pasan a ser un compromiso auténtico y deseado, es cuando las fortalezas de la unidad y de la dedicación pueden ser realmente conseguidas y conservadas en el transcurso del tiempo.

METODOLOGIA

El curso utilizará tres opciones docentes:

- Discusión de casos.
- Conferencias para transmitir marcos conceptuales y buenas prácticas que en los últimos años se han ido desarrollando alrededor de la praxis de gobierno y dirección de empresas familiares.
- Presentaciones de propietarios y presidentes de grandes empresas familiares que transmitirán en directo sus experiencias a los participantes.

CALIFICACION

La calificación estará basada fundamentalmente en tres aspectos:

- **La participación en clase**
Se espera que todos los alumnos participen una vez en las 6 primeras sesiones, y un mínimo de 6 veces a lo largo del curso. La calificación se establecerá acorde con la calidad de las intervenciones. La no intervención será penalizada.
- **Recopilación de información**
Para las sesiones en las que en lugar de discusión de un caso se ha invitado al propietario o presidente de una gran empresa familiar, se pedirá a los alumnos que elaboren un informe de dos páginas acerca del tema que se va a tratar en la sesión. El informe deberá ser entregado dos clases antes del día de la presentación. De este modo el profesor enviará al invitado un guión de posibles temas a tratar en el coloquio que seguirá a cada exposición.
- **Un trabajo práctico**
Los alumnos deberán llevar a cabo un trabajo de campo que les permitirá entrar en contacto con la propiedad o la alta dirección de una gran empresa familiar que se ha mantenido durante los últimos treinta años entre las 1000 mayores empresas españolas. Su trabajo consistirá en llevar a cabo una entrevista protocolizada con el presidente o consejero delegado de alguna de las empresas de la muestra.

El protocolo para la entrevista será diseñado y entregado por el profesor y se espera del alumno un informe con el resultado de la entrevista.

**DIRECCION Y GOBIERNO DE EMPRESAS FAMILIARES
2004
Profesor Josep Tàpies**

Outline

5 FEBRERO – SESIÓN 1

EMPRESA FAMILIAR: SUS CARACTERISTICAS. MITOS Y REALIDADES
Conferencia, Profesor Josep Tàpies

6 FEBRERO – SESIÓN 2

LIMITES ENTRE LA PROPIEDAD Y LA DIRECCION
Profesor Josep Tàpies

Caso: DG-1240 Star Machining Services, Inc.

Nota Técnica: DGN-466 Trampas de la empresa familiar

Aspectos a tratar:

1. ¿Qué opinas sobre la situación competitiva de la empresa?
2. ¿Qué opinas sobre la actuación de Luke en su forma de dirigir, de tratar a los accionistas, etc.?
3. ¿Qué harías si fueras un miembro de la familia que no trabaja en Star?

11 FEBRERO – SESIÓN 3

EL PROBLEMA DE IR A “PARTES IGUALES”
Profesor Enrique Mozo

Caso: FH-480 García y Mora

Aspectos a tratar:

1. En qué trampas se ha caído en el pasado? ¿En cuáles se está cayendo ahora?
2. ¿Quiénes están cayendo en las trampas?
3. ¿Cómo actuarías si estuvieras en el lugar del Sr. Mora o del Sr. Ballester?
4. ¿Cómo lo harías si estuvieras en el Consejo de Administración?

12 FEBRERO – SESIÓN 4

EVOLUCION DE LA EMPRESA FAMILIAR: TRAMPAS Y ETAPAS
Conferencia, Profesor Josep Tàpies

Notas Técnicas: DGN-466 Trampas de la empresa familiar

DGN-458 Etapas en el desarrollo de la empresa familiar

13 FEBRERO – SESIÓN 5

GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR COTIZADA EN BOLSA

Conferencia

Ponente Invitado: D. José M^a Serra

Presidente del Grupo Asegurador Catalana Occidente

Moderador: Profesor Josep Tàpies

Nota Técnica: DGN-467 Organos de gobierno en la empresa familiar

19 FEBRERO – SESIÓN 6

EVOLUCION DE LA EMPRESA FAMILIAR: PAPEL DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES

Conferencia

Ponente Invitado: D. Antonio Gallardo

Vicepresidente de Almirall Prodesfarma

Moderador: Profesor Josep Tàpies

20 FEBRERO – SESIÓN 7

EVOLUCION, CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACION. LA CULTURA EMPRESARIAL COMO FACTOR DETERMINANTE

Profesor Enrique Mozo

Caso: DG-944 DSD Dillinger Stahlbau GmbH (A)

DG-945 DSD Dillinger Stahlbau GmbH (B)

Aspectos a tratar:

- 1 ¿Qué problemas tiene planteados Dillinger en la actualidad?
- 2 Retrocediendo a sus orígenes, y analizando su historia, ¿cuáles han sido las claves de su crecimiento? ¿Cuál ha sido su estrategia de internacionalización? ¿Cuál ha sido la actuación de su estructura? ¿En qué ha influido la cultura de la empresa? ¿Cuáles son sus ventajas competitivas?
- 3 Analizar los mismos aspectos en la situación actual. ¿Quién y cómo lleva el negocio? ¿Cómo se reparte el poder? Estudiar el papel de los terceros implicados: accionistas ajenos a la familia, Comité de Vigilancia, Mandos intermedios, etc...
- 4 ¿Cómo se plantea la sucesión?
- 5 ¿Cómo se puede superar exitosamente la situación actual?
- 6 Poner en el papel de los actores principales del caso...

26 FEBRERO – SESIÓN 8:

INSTITUCIONES DE APOYO A LA EMPRESA FAMILIAR

Conferencia

Profesor Invitado: D. Fernando Casado

Director General del Instituto de la Empresa Familiar

Moderador: Profesor Josep Tàpies

27 FEBRERO – SESIÓN 9

ESTRATEGIA Y VALORES EN LA EMPRESA FAMILIAR

Profesor Josep Tàpies

Caso: DG-1452 ABPSA. Studying the acquisition of a big competitor

Nota Técnica: DGN-457 Cultura en empresa familiar

Aspectos a tratar

1. What are the strategic advantages resulting from the purchase of Koipe?
2. How might a group such as Koipe fit into the family structure of Borges?
3. What should ABPSA do?

4 MARZO – SESIÓN 10

ACCIONISTAS Y DIRECTIVOS NO FAMILIARES

Profesor Josep Tàpies

Caso: DG-1149 Salvatore Ferragamo S.p.A.

Aspectos a tratar:

- 1 ¿Qué opinas sobre las políticas de expansión propuestas por Gèrald Mazzalovo?
- 2 ¿Cambiarías la organización de la empresa?
- 3 ¿Te parece adecuada la actuación de sus órganos de gobierno?
- 4 ¿Cómo llevar a cabo la sucesión de Wanda?

5 MARZO – SESIÓN 11

INCORPORACION Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Profesor Josep Tàpies

Caso: DG-1457 Compins S.A.

Aspectos a tratar:

- ¿Qué razones había para continuar siendo una EF?
- ¿Había razones para rendirse y vender la empresa?
- ¿Qué consecuencias podría tener cada una de las opciones para:
 - la empresa
 - la familia
 - la carrera profesional de Pablo?

10 MARZO – SESIÓN 12

INCORPORACION Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Profesor Josep Tàpies

Caso: DG-1219 Grupo Bustrans

Aspectos a tratar:

1. ¿Qué problemas pueden ser los más importantes para el cambio de segunda a tercera generación?
2. ¿Qué debe hacer Julián para ayudar a su padre en la evolución de Bustrans?
3. Si estuvieras en el lugar de Julián ¿Desearías incorporarte a la empresa familiar? ¿Cómo lo harías?

11 MARZO – SESIÓN 13:

RELACIONES INTERPERSONALES EN LA FAMILIA EMPRESARIA

Conferencia

Profesor Invitado Juan de Dou

Moderador Profesor Josep Tàpies

12 MARZO – SESIÓN 14

LA PREPARACION DEL PREDECESOR

Profesor Enrique Mozo

Caso: DG-929 Precista Tools AG (A)

DG-931 Precista Tools AG (B)

Notas Técnicas: DGN-421 Fases vitales y relaciones laborales padre-hijo

DGN-557 Segunda generación en la empresa familiar:

La importancia de un liderazgo fuerte en la primera etapa

Aspectos a tratar:

1. ¿Cuáles son las principales características del problema de sucesión en Precista Tools?
2. ¿Tiene Mr. Huebel un plan de sucesión?
3. ¿Cómo serían hoy en día las actitudes de los distintos protagonistas?
4. ¿Cómo actuarías si estuvieras en el Consejo de Administración?

18 MARZO – SESIÓN 15

SUCESION EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR: PUNTO DE VISTA DEL PREDECESOR

Conferencia

Ponente Invitado: D. José Pont – Accionista de Corporación Borges S.L.

Moderador Profesor Josep Tàpies

Nota técnica: DGN-491 Sucesión en la empresa familiar

19 MARZO – SESIÓN 16

**SUCESION EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR: PUNTO DE VISTA DEL
SUCESOR**

Conferencia

Ponente Invitado: D. Javier Pont

Miembro del Consejo de Administración de Corporación Borges S.L.

Moderador Profesor Josep Tàpies

Notas Técnicas: DGN-536 Por qué un consejo de administración?
DGN-540 Empresa familiar y consejo de administración

25 MARZO – SESIÓN 17

LA SUCESION EN LA EMPRESA FAMILIAR

Conferencia

Profesor Enrique Mozo

26 MARZO – SESIÓN 18

PAPEL DEL DIRECTIVO NO FAMILIAR EN LA EMPRESA FAMILIAR

Profesor Enrique Mozo

Casos: DG-1364 Botero, S.A.
DG-1362 Zenit, S.A.

Documento de Investigación:

DI-220 Empresa familiar: Directivos que no son miembros de la familia

31 MARZO – SESIÓN 19

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: UNA EXPERIENCIA VIVIDA

Conferencia

Ponente Invitado: D. Mariano Puig

Presidente de la Asamblea General de Accionistas de
CORPORACION PUIG

Moderador Profesor Josep Tàpies

Nota Técnica: DGN-512 Emprender en la empresa familiar

1 ABRIL – SESIÓN 20

LA NECESIDAD DE REGULACION INTERNA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Profesor Josep Tàpies

Caso: DG-1461 Conservas Blasco, S.A.

Aspectos a tratar:

- 1 ¿Por qué se había desencadenado de forma súbita este deseo de venta de este accionista?
- 2 ¿Habría más accionistas que se sumarían a este deseo de venta?
- 3 ¿Podría él personalmente hacer frente, financieramente, a la compra de las acciones de los que quisieran vender?
- 4 ¿En qué medida la propia empresa puede y debe intervenir en el proceso de negociación entre accionistas?
- 5 ¿Y si fuese la empresa la que comprase las acciones?
- 6 ¿Podría apalancarse financieramente para ello?
- 7 ¿Cómo quedaría afectada la gobernabilidad y la gestión de la empresa en el futuro frente a los cambios accionariales que se pudiesen producir?

2 ABRIL – SESION 21

ELABORACION, IMPLANTACION Y MANTENIMIENTO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Conferencia

Ponente Invitado: D^a Sonia Pascual
Consejera del Grupo Corporativo TEYPE, S.L.
(Grupo Leche Pascual)

Moderador Profesor Josep Tàpies

Notas Técnicas: DGN-448 Protocolo Familiar
DGN-501 Protocolo Familiar (II)

15 ABRIL – SESIÓN 22

VERTEBRACION JURIDICA DE LA EMPRESA FAMILIAR (I)

Conferencia

Profesor Carlos Sancho

Notas Técnicas: JN-2 La Sociedad Anónima. Constitución de la S.A.
JN-3 Capital social: Las acciones
JN-4 Los órganos de administración y su responsabilidad jurídica

16 ABRIL – SESIÓN 23

VERTEBRACION JURIDICA DE LA EMPRESA FAMILIAR (II)

Conferencia

Profesor Carlos Sancho

22 ABRIL – SESIÓN 24

PROTOCOLO FAMILIAR: SEGUIMIENTO Y CONFLICTOS

Profesor Enrique Mozo

Caso: DG-1401 La Familia Izquierdo (B)

Notas Técnicas: DGN-603 Resultados de los protocolos familiares
DGN-604 Comportamientos no acertados en consejos de administración en empresas familiares: Varias situaciones reales

23 ABRIL – SESIÓN 25

Conferencia final

Profesor Josep Tàpies