

# Metodología para la creación y mantenimiento del empleo en la empresa familiar

---

Aplicación a la comarca de Jerez

TOMO II



UNION EUROPEA

Fondo Social Europeo



**METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN Y  
MANTENIMIENTO DEL EMPLEO EN  
LA EMPRESA FAMILIAR. APLICACIÓN A  
LA COMARCA DE JEREZ**

**TOMO II**

EOI

1998

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>I.INTRODUCCION Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO.</b>	pág.
1.1.El Espíritu Empresarial: lo que impulsa el crecimiento y la prosperidad.	1
1.2.Un especial caldo de cultivo del espíritu emprendedor: la Empresa Familiar.	7
1.3.Objetivos del Estudio.	8
1.4.Método de Investigación.	9
1.5.Plan del Estudio.	11
<b>II. LA EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTO Y CARACTERES.</b>	
2.1.Introducción.	13
2.2.Importancia de la Empresa familiar.	19
2.3. Debilidades y fortalezas de la empresa familiar	32
<b>III.PANORAMA INTERNACIONAL Y NACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR .</b>	
3.1. La Empresa Familiar, en los países desarrollados	44
3.2.La Empresa Familiar y los Mercados Exteriores.	50

#### **IV. EL ENTORNO DE JEREZ DE LA FRONTERA**

4.1.1. La Economía Andaluza.	83
4.2. El Entorno de Jerez.	102
4.3. Las expectativas económicas hoy de los empresarios de la empresa familiar de Jerez.	127
4.4. Conclusiones.	134

#### **V. LA EMPRESA FAMILIAR EN LA COMARCA DE JEREZ**

5.1. Introducción a la Encuesta formulada al Sector de la Empresa Familiar.	139
5.2. Rasgos Estructurales de la Empresa Familiar Jerezana.	142
5.3. Cómo enfrenta la Empresa Familiar la Sucesión.	164
5.4. Composición de los Círculos de Interés.	180
5.5. Caracterización de las Actividades.	195
5.6. Las Necesidades de Formación en la Empresa Familiar.	220

#### **VI. LA SUCESION, CLAVE DEL EXITO DE LA EF.**

6.1. La Sucesión	230
6.2. Patologías escondidas tras el fracaso sucesorio.	234

6.3.Causas del retraso en la Sucesión.	242
6.4.La Sucesión, vista por los hijos.	249
6.5.Partes de un proceso de sucesión.	255

## **VII. INCIDENCIA DE LAS POLITICAS EUROPEAS EN LA EMPRESA FAMILIAR DE LA COMARCA.**

7.1.Introducción.	257
7.2.Los habitats de la Empresa Familiar.	259
7.3.Las Ayudas Comunitarias.	261
7.4.Resumen de los programas de ayuda con relevancia para la Empresa Familiar.	275
7.5.Evolución de la demografía empresarial en el Marco de Jerez.	278

## **VIII. NECESIDADES DE FORMACION PARA EL DESARROLLO DE DIRECTIVOS DE EMPRESA FAMILIAR Y SU METODOLOGIA\_**

8.1.La preparación de los sucesores: ámbito del empeño metodológico.	281
8.2.Panorama general de la formación para un sucesor de empresa familiar.	285
8.3.Programas específicos de formación para la sucesion la empresa familiar.	306
8.4.La Formación del Sucesor.Metodología.	311

**IX. NECESIDADES DE FORMACION EN LA EMPRESA FAMILIAR  
DEL MARCO DE JEREZ DE LA FRONTERA.**

9.1. Alcance de la Evaluación.	329
9.2. Necesidades formativas de las empresas familiares.	330
9.3. Tipos de programas, objetivos, destinatarios, contenidos.	333
9.4. Características de la implementación: estimación de la demanda y evaluación de los recursos necesarios.	343
9.5. La Oferta de Formación para la Empresa Familiar, en España.	345
9.6. Conclusiones.	350

## INDICE DE CUADROS

Nº	Denominación	Pág.
1.1	<i>Tasas de evolución de Ventas y Beneficios en las "500" de Fortune, en las décadas 60/70/80</i>	3
1.2	<i>Perfil de la muestra de empresas familiares del Marco de Jerez. Jul.98.</i>	10
2.1	<i>Significación cuantitativa de la Empresa Familiar en España.</i>	19
2.2	<i>Significación relativa de la Empresa Familiar en España.</i>	20
2.3	<i>Sectores-Factores de Éxito favorables para la Empresa Familiar.</i>	21
2.4	<i>Morfología de las 1.000 Empresas españolas más importantes por volumen de facturación en 1.989.</i>	25
2.5	<i>Valores comparados Empresa Familiar y No Familiar.</i>	26
2.6	<i>Tipos de EF, desde el punto de vista de la Generación que las gobierna.</i>	28
2.7	<i>Cuando se desploman las fortalezas de la Empresa Familiar</i>	41
3.1	<i>Significación de la EF en EE.UU. y España.</i>	45
3.2	<i>Presencia de la EF entre las MAYORES EMPRESAS de diferentes países.</i>	46
3.3	<i>Mortalidad de las Efs (en el horizonte a largo plazo)</i>	47
3.4:	<i>Mortalidad de las Efs (en el horizonte a medio plazo).</i>	48
3.5	<i>Antigüedad de las Efs</i>	48
3.6	<i>Actuación económica</i>	50
3.7	<i>Distribución por tamaño de las empresas en Cádiz y Andalucía:(nº de empresas).</i>	53
3.8	<i>Indicadores del grado de internacionalización de la pyme española.</i>	57
3.9	<i>Estructura de las exportaciones andaluzas por secciones. 1.990-1.994</i>	60

3.10	<i>Participación de las diez primeras empresas en las Exportaciones de Andalucía. 1.991</i>	65
3.11:	<i>Estructura de las exportaciones andaluzas por provincias. 1.985-1.996</i>	66
3.12	<i>Evolución Estructura de las exportaciones de Cádiz.</i>	67
3.13	<i>Evolución Estructura de las exportaciones de Córdoba.</i>	69
3.14	<i>Estructura de las exportaciones de Huelva.</i>	69
3.15	<i>Estructura de las exportaciones de Sevilla.</i>	70
3.16	<i>Estructura de las exportaciones de Almería.</i>	70
3.17	<i>Estructura de las exportaciones de Granada.</i>	71
3.18	<i>Estructura de las exportaciones de Jaén.</i>	71
3.19	<i>Estructura de las exportaciones de Málaga.</i>	72
3.20	<i>Intercambios Comerciales con otros países por áreas económicas. (millones de pts). Año 1.996.</i>	74
4.1	<i>Producto Interior Bruto. % sobre el total nacional.</i>	84
4.2	<i>Comunidad de Anadalucía: Datos provinciales fundamentales.</i>	85
4.3	<i>Estructura del Valor Añadido Bruto, por provincias.</i>	89
4.4	<i>Estructura interna del Sector SERVICIOS, 1.991</i>	94
4.5	<i>Agrupación de las Ramas de Servicios de alta y baja productividad por provincias. 1.991.(% del empleo).</i>	96
4.6	<i>Distribución de las empresas y el empleo por sectores en Andalucía</i>	98
4.7	<i>Importancia relativa de los diferentes tamaños de empresa por su contribución al empleo, en Andalucía, España y EUR-15.</i>	99
4.8	<i>Importancia relativa de los diferentes tamaños de empresa, en Andalucía y España. 1.996.</i>	100
4.9	<i>Evolución de la población de derecho.</i>	102

4.10	<i>Nivel de Estudios de la población de Jerez de la Frontera</i>	103
4.11	<i>Principales Macromagnitudes provinciales de Cádiz.</i>	104
4.12	<i>Población Activa por Sectores. 1.991.Jerez de la Frontera.</i>	106
4.13	<i>Licencias y Sociedades en situación de alta.</i>	109
4.14	<i>Estructura Sectorial actividad económica de Jerez.</i>	110
4.15	<i>Tipos de aprovechamiento agrícola en Jerez.1.993.</i>	113
4.16	<i>Demanda externa e interna de Vino de Jerez.</i>	117
4.17	<i>Distribución del empleo en el Sector Servicios, por ramas de actividad.1.994.</i>	121
4.18	<i>Perfil del Comercio Jerezano según número de Licencias.1.995.</i>	123
4.19	<i>Lugares más visitados por el turismo en Jerez.</i>	125
4.20	<i>Apreciación del “estado de la actividad”.</i>	127
4.21	<i>Respecto de los empleados.</i>	130
4.22	<i>Respecto de los Cuadros Medios.</i>	131
4.23	<i>Respecto de los Especialistas.</i>	131
4.24	<i>Respecto de los Profesionales de Nivel.</i>	132
4.25	<i>Resumen de Expectativas por Actividad de los empresarios de Empresa Familiar a Julio 98.</i>	133
5.1	<i>Actividad.</i>	142
5.2	<i>Tamaño.</i>	143
5.3	<i>La facturación anual-1 (millones de pts):Distribución Horizontal.</i>	145
5.4	<i>RESUMEN por ACTIVIDADES del tamaño de las EFs de Jerez según nº de Empleados yFacturación anual.</i>	150
5.5	<i>Ranking de Facturación media por empleado (en millones de pts) en la Empresa Familiar de Jerez 1.998.</i>	152

5.6	<i>Distribución Facturación asociada al tamaño (nº de empleados).</i>	155
5.7	<i>Facturación más representativa de cada uno de los tamaños de Empresa familiar jerezana. Julio 98.</i>	154
5.8	<i>La forma jurídica y el tamaño (número de empleados).</i>	157
5.9	<i>La forma jurídica y la Facturación anual (en millones de pts)</i>	158
5.10	<i>Formas Jurídicas predominantes según el tamaño y la facturación en la Empresa Familiar de Jerez, Jul 98.</i>	159
5.11	<i>Distribuc.(horizontal) de la Forma Jurídica utilizada por la Empresa Familiar Jerezana, según Actividad</i>	160
5.12	<i>Formas Jurídicas más vinculadas a determinadas Actividades</i>	161
5.13	<i>Perfil de las Actividades correspondiente a la Empresa Familiar Jerezana. Julio 98.</i>	162
5.13 bis.	<i>Estimación del empleo y facturación de las Empresas Familiares de Jerez, Julio 98, según Encuesta Julio 98.</i>	163
5.14	<i>Características de quienes Dirigen la Empresa Familiar Jerezana.: Generación reinante.(Distribuc.Vertical)</i>	166
5.15	<i>Generación al frente de las Efs de Jerez,por Actividades. (% de empresas).</i>	164
5.16	<i>Distribución (horizontal) de la Edad del actual Director, por Actividades.(% de empresas).</i>	168
5.17	<i>Edad y Nivel Formativo medio de los directores de Empresas Familiares de Jerez, por Actividades y para el conjunto.</i>	169
5.18	<i>Distribución (horiz.) del Nivel de Formación de la actual Dirección.(en % de empresas).Julio 98.</i>	170
5.19	<i>¿Se plantea en la EF la Sucesión dentro de los próximos 10 años?</i>	171
5.20	<i>Quienes piensan en un familiar como sucesor.(% de empresas.</i>	172
5.21	<i>Máximo nivel del candidato. (% de empresas).</i>	174
5.22	<i>Grado de Planeación de la Sucesión. (% de empresas).</i>	176
5.23	<i>Grado de Conocimiento por parte de los candidatos a suceder, del Plan de Entrenamiento que les concierne.</i>	177

5.24	<i>Articulación de la Sucesión en la Empresa Familiar de Jerez. Julio 98</i>	178
5.25	<i>El Consejo de Familia y el Protocolo familiar en la empresa familiar de Jerez.</i>	179
5.26	<i>Penetración de la Familia en la Empresa.</i>	182
5.27	<i>Los miembros de la familia laboralmente activos en al Empresa Familiar.</i>	183
5.28	<i>Descomposición del empleo (valores medios) en la Empresa Familiar.</i>	185
5.29	<i>Representación de la familia en el estamento directivo de la empresa.</i>	186
5.30	<i>Empleados (no familiares) accionistas de la empresa.</i>	190
5.31	<i>Composición del "Círculo de Empresa", por actividades.</i>	188
5.32	<i>Determinación del carácter (familiar o no), de los Propietarios laboralmente pasivos.</i>	194
5.33	<i>:Composición de los Círculos de Empresa y Propiedad</i>	211
5.34	<i>Perfil de la Actividad "Industria Alimentaria."</i>	213
5.35	<i>Perfil de la Actividad "Otras Industrias".</i>	214
5.36	<i>Perfil de la Actividad "Comercio Mayorista."</i>	215
5.37	<i>Perfil de la Actividad "Comercio Minorista."</i>	216
5.38	<i>Perfil de la Actividad "Hostelería, Restaurantes, Cafeterías y Bares "(Horeca)</i>	217
5.39	<i>Perfil de la Actividad "Otros Servicios."</i>	218
5.40	<i>Perfil de la Actividad "Conjunto."</i>	219
5.41	<i>Evaluación de las Necesidades de Formación.</i>	222
5.42	<i>Necesidades manifestadas de apoyo formativo a nivel DIRECTIVO.</i>	224
5.43	<i>Necesidades manifestadas de apoyo formativo a nivel MANDOS MEDIOS.</i>	224

5.44	<i>Necesidades manifestadas de apoyo formativo a nivel OPERATIVO</i>	225
5.45	<i>Necesidades manifestadas de apoyo formativo por el (CONJUNTO) de Empresas Familiares/Demanda prevista.</i>	226
5.46	<i>Necesidades de Asesoramiento en aspectos sensibles de la Empresa Familiar.</i>	228
5.47	<i>Instituciones preferidas por la Empresa Familiar de Jerez, en orden a la Formación.</i>	229
6.1	<i>Mortalidad de las Empresas del Reino Unido al paso del trance sucesorio.</i>	230
6.2	<i>Preferencias reveladas por los alumnos de un programa master en relación a sus expectativas de ingreso en la empresa familiar.1.996</i>	249
7.1	<i>Fondos con los que se financian los Objetivos comunitarios.</i>	262
7.2	<i>Estructura de las Ayudas Comunitarias (1.994-1.999).</i>	263
7.3	<i>Distribución por Fondos y Regiones de los MACs (Objetivo 1) para 1.994-98.En millones de ECUs1.994</i>	266
7.4	<i>Ejes prioritarios de Desarrollo en millones de ECUs.</i>	265
7.5	<i>Programación por Objetivos (Planes Operativos) para las distintas Comunidades Autónomas.</i>	269
7.6	<i>Gasto Público Periodo 89-93 (en millones de pts).</i>	271
7.7	<i>Distribución de los Fondos de los MAC 89/93 y 94/99, por ejes de actuación</i>	274
7.8	<i>Programas de Apoyo Comunitario, de especial relevancia para las empresas.</i>	276
7.9	<i>Evolución del número de empresas en el marco de Jerez de la Frontera.</i>	278
8.1	<i>Etapas y Edades aproximadas de Sucesor y Predecesor a lo largo de las etapas de Formación e Incorporación del primero a la Empresa Familiar.</i>	285
9.1	<i>Evaluación de las Necesidades de Formación.</i>	332



## INDICE DE GRAFICOS

Nº	Denominación	Pág.
4.1	<i>Distribución de Empresas y Empleo, por sectores económicos, para Andalucía. 1.996.</i>	98
4.2	<i>Distribución de las empresas y el empleo, por tamaños de empresa. 1.996.</i>	
	a) Distribución de las empresas.	100
	b) Estratificación de los asalariados.	101
4.3	<i>Situación comparada Jerez-Cádiz en cuanto a nivel de formación. 1.991.</i>	103
4.4	<i>Estructura comparada del V.A.B.-95 de la provincia de Cádiz/Andalucía.</i>	104
4.5	<i>Estructura comparada del Empleo.-97 de la provincia de Cádiz/Andalucía.</i>	105
4.6	<i>Distribución por sectores de la población activa 1.991.</i>	107
4.7	<i>Composición (por sexos) de la población activa por sectores, en Jerez. 1.991.</i>	108
4.8	<i>Distribución de las Sociedades de JEREZ. 1.997.</i>	110
4.9:	<i>Distribución de los principales Cultivos en el Marco de Jerez.</i>	114
4.10	<i>Contribución provincial a la población y VAB andaluz, 1.995.</i>	135
4.11	<i>Estructura del VAB comparada (Cádiz, España, EUR-15). 1.993.</i>	135
4.12	<i>% Personal empleado en Servicios de alta productividad.</i>	136
4.13	<i>Representación en Jerez de la Empresa Familiar por sectores de actividad (% s/ número de empresas).</i>	137
5.1	<i>Preferencias Sectoriales de la EF Jerezana.</i>	142
5.2	<i>Distribución Sectorial de las Empresas Familiares en Jerez.</i>	143
5.3	<i>Distribución de las Efs de Jerez, según número de empleados por actividades.</i>	148

5.4	<i>Distribución por ACTIVIDADES de las EF's de Jerez, según facturación anual en millones de pts.</i>	149
5.5	<i>Tamaño medio de la Empresa Familiar Jerezana, por ACTIVIDADES. Julio 1.998.(Facturac./empleado).</i>	151
5.6	<i>Facturación media de la Empresa Familiar Jerezana, por ACTIVIDADES. Julio 1.998.</i>	151
5.7	<i>Facturación más representativa de cada tamaño de empresa. Julio 98.</i>	154
5.8:	<i>Distribución de la Facturación, según tamaños de empresa.</i>	155
5.9	<i>Distribución de las Formas Jurídicas según tamaño de las empresas. Julio 98.</i>	157
5.10	<i>Distribución de las Formas Jurídicas según tamaño de las empresas. Julio 98.</i>	158
5.11	<i>Distribución de las Formas Jurídicas según tamaño de las empresas. Julio 98.</i>	160
5.11 bis	<i>Estimación del empleo y facturación de las Empresas Familiares de Jerez, Julio 98, según Encuesta Julio 98.</i>	163
5.12	<i>Parque de EF's Jerezanas: Generación que las dirigen.</i>	164
5.13	<i>Distribución de la Edad de la Dirección de las Empresas Familiares de Jerez, Jul.98.</i>	168
5.14	<i>Distribución de los niveles de formación de la Dirección de las EF's de Jerez. Julio 98.</i>	170
5.15	<i>Titulaciones de los candidatos, por Actividades.</i>	174
5.16	<i>Empresas que -teniendo el propósito de traspasar el testigo de la dirección de su empresa en un familiar-, tienen previsto un Plan de Entrenamiento.</i>	176
5.17	<i>Penetración de la Familia en la Empresa.</i>	182
5.18	<i>Composición del Empleo en la Empresa Familiar.</i>	185
5.19	<i>Composición del número medio de empleados correspondiente al "Círculo de Empresa".</i>	189

5.20	<i>Los Propietarios y el trabajo en la Empresa Familiar. (todas las Actividades).</i>	193
5.21	<i>Perfil de los partícipes laboralmente pasivos, por actividades.</i>	193
5.22	<i>Representación de la empresa media del sector INDUSTRIA ALIMENTARIA.</i>	213
5.23	<i>Representación de la empresa media del sector OTRAS INDUSTRIAS.</i>	214
5.24	<i>Representación de la empresa media del sector COMERCIO MAYORISTA.</i>	215
5.25	<i>Representación de la empresa media del sector C. MINORISTA</i>	216
5.26	<i>Representación de la empresa media del sector de HOSTELERIA, RESTAURANTES Y BARES (Horeca).</i>	217
5.27	<i>Representación de la empresa media del sector OTROS SERVICIOS.</i>	218
5.28	<i>Representación de la empresa media del colectivo EMPRESA FAMILIAR JEREZANA.</i>	219
5.29	<i>Público-Objetivo para Programas dirigidos a la Empresa Familiar, asociado a la actitud de estos empresarios ante la Sucesión en sus empresas.</i>	221
5.30	<i>Preferencias de Formación manifestadas por los diferentes Niveles.</i>	226
5.31	<i>Preferencias por el asesoramiento especial en la Empresa Familiar.</i>	228
6.1	<i>Patologías previas a la Sucesión.</i>	234
6.2	<i>El Ciclo de Maduración del Producto</i>	236
6.3	<i>Preparación de la Sucesión: tratamiento del proceso.</i>	255
7.1	<i>Espacios sectoriales dominantes de la Empresa Familiar Jerezana</i>	260
7.2	<i>Ejes prioritarios de Desarrollo de los Fondos para el Objetivo I destinados a España (1.994-1.999).</i>	267

7.3	<i>Total FEDER Andalucía: Marco Comunitario de Apoyo e Iniciativas Comunitarias 89-93.</i>	271
8.1	<i>La Capacidad Integradora, fruto del equilibrio entre las capacidades de Delegación/Control.</i>	301
8.2	<i>Relaciones entre las Edades de los protagonistas de la Sucesión a lo largo de las Fases de preparación del Sucesor.</i>	304
8.3	<i>Diagrama de Davis y Tagiuri: Zonas de Calidad en las Relaciones de Trabajo.</i>	305
8.4	<i>Preparación de la Sucesión: tratamiento del proceso.</i>	307
8.5	<i>Tres dimensiones del Modelo Metodológico para el aseguramiento de la Continuidad de la Empresa Familiar.</i>	310
8.6	<i>Articulación de los módulos para la sucesión de la Empresa Familiar.</i>	316
8.7	<i>Elementos para el aseguramiento de la Sucesión de la E.F.: Formación, Información y Convivencia.</i>	317
8.8	<i>Planteamiento de una Acción Formativa Completa para el Aseguramiento de la Sucesión en la Empresa Familiar.</i>	327
9.1	<i>Público-Objetivo para Programas dirigidos a la Empresa Familiar, asociado a la actitud de estos empresarios ante la Sucesión en sus empresas.</i>	330
9.2	<i>Arquitectura del Seminario de Sensibilización.</i>	335

***V. LA EMPRESA FAMILIAR  
EN LA COMARCA DE JEREZ.***

## *V.LA EMPRESA FAMILIAR EN LA COMARCA DE JEREZ.*

### *5.1. Introducción a la encuesta formulada al sector.*

#### *5.1.1. Objeto de la Encuesta.*

Análisis de las *Características de las EF de la Comarca de Jerez de la Frontera* y en particular sus *necesidades de formación*.

#### *Características de la Encuesta.*

1) **Fecha de realización:** 20/22 de Julio 98.

2) **Universo:** Empresas Familiares de Jerez de la Frontera. La Encuesta ha sido dirigida y respondida por los máximos responsables de las mismas (propietarios y/o Directores).

Averiguar “con exactitud” el número de Efs en cualquier ámbito geográfico, requiere una *definición previa de EF*. Ya se hizo en su lugar. Como sea que uno de los ingredientes es el de la *vocación de continuidad* (voluntad por parte del fundador de que la empresa le sobreviva), esta característica es de muy difícil averiguación (si no imposible).

-Acotaciones:

1ª Es evidente que las empresas que -de hecho- están poseídas por la 2ª Generación, han sobrevivido al fundador y han confirmado su voluntad de continuidad; pero utilizar como criterio el de admitir como EF solo a las que están en su 2ª Generación, dejaría fuera a muchísimas más que estando todavía en su 1ª Generación, no sabemos indagar aspectos tan intangibles como sus “intenciones” y propósitos.

2ª. No erramos mucho si **desechamos el autoempleo como EF**, ateniéndonos a la definición que hicimos de la EF.

Esto nos lleva a identificar como *potenciales Efs* a las que tienen *personalidad jurídica*<sup>1</sup> (sociedades) y éstas en Jerez son 2.864<sup>2</sup> empresas.

3º. A este colectivo, le aplicaremos la estimación ofrecida en el punto 1 (INTRODUCCION, Cuadro nº1.1.) según el cual, el 65-80% del total de empresas son Efs, para terminar concluyendo que el número de Efs en Jerez se encuentra en una horquilla entre :

$$2.864 \text{ (sociedades)} \times 0,65 = 1.862. \text{ y}$$

$$2.864 \text{ (sociedades)} \times 0,8 = 2.291 \text{ empresas.}$$

**3)Ambito:** Comarca de Jerez de la Frontera (Cádiz).

**4)Muestra:** 100 entrevistas (99 válidas), con un error estadístico máximo para datos globales de  $\pm 10 \%$  para un nivel de confianza del 95,5 % ( $2\sigma$ ) y p/q = 50/50.

**5)Selección:** aleatoria a partir de listados con la *relación de empresas familiares facilitadas por la Cámara de Comercio de Jerez*, de los siguientes ámbitos:

1. Industria Alimentaria:

Ind. del Vino, Ind. del Pan, Fcas. De Harinas, Fcas. de aceites esenciales, Conservas de Pescados, etc.

2. Otras Industrias:

Artes Gráficas, Envases y embalajes, Confección prendas de ropa, Fab. artículos ferretería, Fabricación pinturas y barnices, Extracción de arenas, etc.

3. Comercio Mayorista:

Mayoristas de Frutas, Verduras, Productos alimenticios, Aparatos Eléctricos, Muebles, Materiales de Construcción, etc.

4. Comercio Minorista:

---

<sup>1</sup> Sabemos que algunos trabajadores autónomos revisten su actuación con personalidad jurídica; tal vez, la de S.L.; no obstante, el número de estos, estadísticamente hablando no es significativo. Es el caso de algunos profesionales que ejercen libremente su profesión y por conveniencias fiscales, adoptan esta figura jurídica.

<sup>2</sup> s/datos facilitados por la Cámara de Comercio de Jerez, al 9.06.98.

Comercio de Ropa, Zapaterías, Perfumerías, Alimentación, Accesorios automóbiles,  
Muebles, Electrodomésticos, Carnicerías, Venta de Huevos, Droguerías,  
Puertas/Ventanas, Helados, Panaderías, Confección, etc.

6. Horeca:

Hoteles, Restaurantes, Cafeterías, Bares, etc.

7. Otros Servicios:

Transportes de Mercancías, Reparaciones, Instalaciones, Servicios de Limpieza,  
Enseñanza, Seguros, Promociones inmobiliarias, Alquileres de maquinaria y otros,  
Servicios recreativos, Lavado y Engrase de vehículos, Consultorías, Imprentas,  
Confección, etc.

6) **Entrevista:** Telefónica.

7) **Cuestionario:** estructurado en 24 preguntas.

8) **Trabajo de campo:** Realizado del 20 al 22 de Julio 98.

**5.2. Rasgos estructurales de la empresa familiar jerezana.**

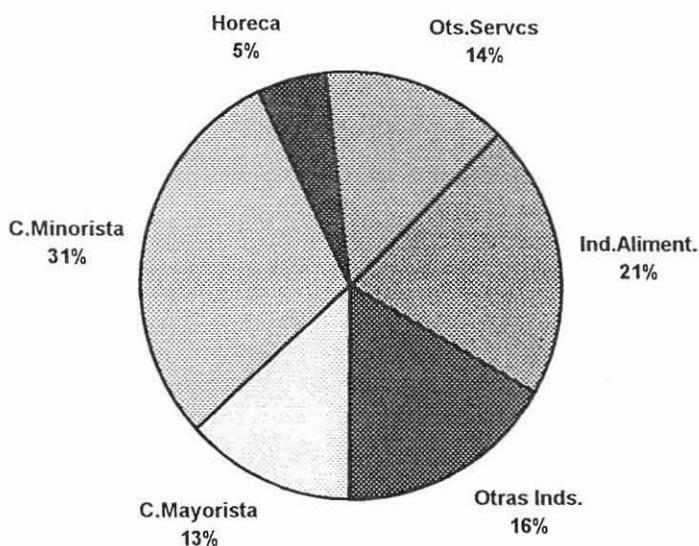
**5.2.1. Actividad, número de empleados y facturación anual.**

**Cuadro n°: 5.1: Actividad**

ACTIVIDADES	NUMERO DE EMPRESAS	% Encuesta EF	
		Detalle	Sectores
Ind. Alimentaria	21	21,2%	37,4%
Otras Industrias.	16	16,2%	
Comercio Mayorista	13	13,1%	62,6%
Comercio Minorista	30	30,3%	
Horeca	5	5,1%	
Otros servicios.	14	14,1%	
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>

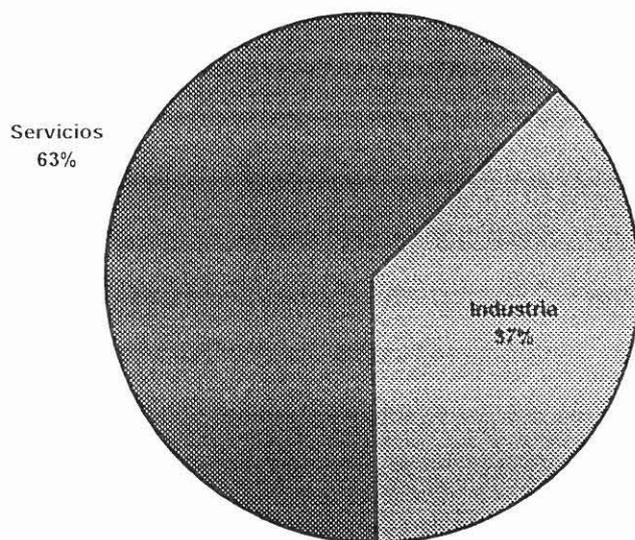
Fuente: Elaboración propia Encuesta EOI, Julio 1.998.

**Gráfico n° 5.1.: Preferencias Sectoriales de la EF Jerezana.**



Fuente: Elaboración propia Encuesta EOI Julio 98.

Gráfico 5.2: Distribución Sectorial de las Empresas Familiares en Jerez.



Fuente: Elaboración propia Encuesta EOI Julio 98

Cuadro n°: 5.2: Tamaño

ACTIVIDADES		Número de Empleados				
		Total	≤10	11 a 20	21 a 50	> 50
Ind. Alimentaria	n°	<b>21</b>	14	3	1	3
	%	100%	67%	14%	5%	14%
Otras Industrias.	n°	<b>16</b>	12	3	1	0
	%	100%	75%	19%	6%	0%
Comerc. Mayorista.	n°	<b>13</b>	4	2	6	1
	%	100%	31%	15%	46%	8%
Comerc. Minorista.	n°	<b>30</b>	24	3	3	0
	%	100%	80%	10%	10%	0%
Horeca.	n°	<b>5</b>	4	0	1	0
	%	100%	80%	0%	20%	0%
Otros Servicios	n°	<b>14</b>	11	0	3	0
	%	100%	79%	0%	21%	0%
Total	n°	<b>99</b>	69	11	15	4
	%	100,0%	70%	11%	15%	4%

Fuente: Elaboración propia Encuesta EOI Julio 1.998.

Los Gráficos 5.1 y 5.2, muestran la distribución porcentual de Efs en cada una de las diferentes actividades examinadas y sus agregados. Por lo que respecta a los agregados, llama la atención el hecho de *que no se encuentre explícitamente representado el sector primario* en la constelación de Efs. Esto se debe a que el universo *manejado (censo de empresas de la Cámara de Comercio de Jerez)* no comprende las empresas agrícolas *strictu sensu*, razón por lo que no ha figurado ninguna en la muestra. No obstante, en Jerez no es inusual que las explotaciones agrarias (EF), estén ligadas a alguna actividades transformadoras industrial de naturaleza Alimentaria por lo que las del sector primario que se encuentren en este supuesto, estarían asimiladas dentro de la actividad **Industria Alimentaria**.

A la vista del Cuadro 5.2. anterior, destacamos:

- 1) La EF es *mayoritariamente pequeña*: el 81% tiene menos de 20 trabajadores;
- 2) Entre las empresas **más pequeñas** (menos de 10 empleados), se encuentran más intensamente representados los sectores: **Comercio Minorista, Horeca, Otros Servicios y Otras Industrias**; y
- 3) Entre las empresas **más grandes** (por encima de los 20 empleados), se encuentran más intensamente representados los sectores: **Comerc. Mayorista , e Ind.Alimentaria**.
- 4) La **Industria Alimentaria** es la actividad que cuenta *con empresas más grandes* pero *muy sesgada hacia el último intervalo de empleados contemplado* (más de 50 trabajadores)
- 5) Las *dos actividades estrella* dentro de la EF jerezana, atendiendo al *número de empleados*, son sin duda :
  - El **Comercio Mayorista** que cuenta con el 54% de las empresas con más de 21 empleados -que es una cifra muy respetable para este tipo de actividad- (un 8% de más de 50 empleados) y

- la **Industria Alimentaria** en la que 19% tiene más de 21 trabajadores (de éstos el 14 % tiene más de 50 trabajadores).

Por consiguiente, el sector con Efs *más grandes* (en valor absoluto más de 50 trabajadores) es el de la **Ind. Alimentaria** y el que cuenta con un *tamaño medio más grande* , es el **Comercio Mayorista**<sup>3</sup>.(ver Gráfico 5.5)

6)El **tamaño medio por número de empleados de la EF en Jerez** es de 13 trabajadores (ver Cuadro 5.4 RESUMEN).

El Gráfico nº 5.3. muestra la “*distribución*” de las Efs **por tamaños**, dentro de cada actividad sector.

**Cuadro n°: 5.3: La facturación anual-1 (millones de pts):Distribución Horizontal.**

Actividad Económica	Total Empresas	Rangos de Facturación Anual (millones de pts)					
		<100	101 a 250	251 a 500	501 a 1000	>1.000	NS/NC
Ind. Alimentaria	21	10	3	2	1	2	3
	100,0%	48%	14%	9%	5%	10%	14%
Otras Industrias	16	10	3	2	0	0	1
	100,0%	63%	19%	12%	0%	0%	6%
C. Mayorista	13	1	3	1	3	3	2
	100,0%	8%	23%	8%	23%	23%	15%
C. Minorista	30	20	4	1	1	0	4
	100,0%	67%	14%	3%	3%	0%	13%
Horeca	5	3	0	0	0	0	2
	100,0%	60%	0%	0%	0%	0%	40%
Otros Servicios	14	4	3	1	0	1	5
	100,0%	29%	21%	7%	0%	7%	36%
TOTAL	99	48	16	7	5	6	17
	100,0%	48,5%	16,2%	8,1%	5,0%	6,0 %	17,2%

Fuente: Elaboración propia Encuesta EOI Julio 1.998.

<sup>3</sup> No tomamos en cuenta el tamaño del Sector de la Construcción en vista de la escasa representatividad de la muestra .

El Cuadro 5.3 muestra la *distribución de la facturación anual* de las Empresas Familiares de Jerez (según rangos expresados en millones de pts). Del cuadro pueden extraerse las siguientes conclusiones:

1) *Un número significativo de empresas, rehúsan aportar esta información* (el 17% del total), siendo las empresas *más reticentes* las de la actividad de *Hostelería, Restaurantes y Bares (Horeca)* que llega al 40% y *las menos, Otras Industrias* con solo el 6%. La conclusión a la que nos lleva este dato es que la facturación real estará siempre *por encima de la que muestra la encuesta*. Hay razones para pensar que las negativas para responder deben proceder mayoritariamente de las empresas *con menor facturación*, - especialmente en la actividad Horeca en la que hemos encontrado un 40% de empresas que se han negado a contestar-, por lo que *el tramo 1 a 50 millones, debe ser el más segado a la baja*. En cualquier caso el número de empresas que se niegan a dar esta información (un promedio del 17% de las empresas), *no es en absoluto inhabitual*.<sup>4</sup>

2) En líneas generales:

-cerca de la mitad de las Efs jerezanas facturan por debajo de los 100 millones de pts/año; un 25% facturan entre 100 y 250 millones y un 11% más de 500 millones; esta distribución de la facturación permite estimar **una facturación media** próxima a los **220 millones de pts/empresa** (ver Cuadro nº6.4 RESUMEN) cifra *no desdeñable* si se tiene en cuenta, que:

- un 17% de las empresas no han querido responder (lo que hace que las cifras que se desprenden de la encuesta estén a la baja) y
- que *en el rango de facturación superior a 1.000 millones* de ptes haya *un 6% de las mismas*.

3) Las empresas *con facturación más débil* (ver Cuadro 5.3 y 5.4) las encontramos en las actividades de: **Horeca** (50 millones), **Comercio Minorista** (109 millones) y **Otras Industrias** (118 millones)

---

<sup>4</sup> En una encuesta semejante realizada en el Sector de la Marroquinería en Ubrique, encontramos porcentajes próximos al 60% de respuestas NS/NC.

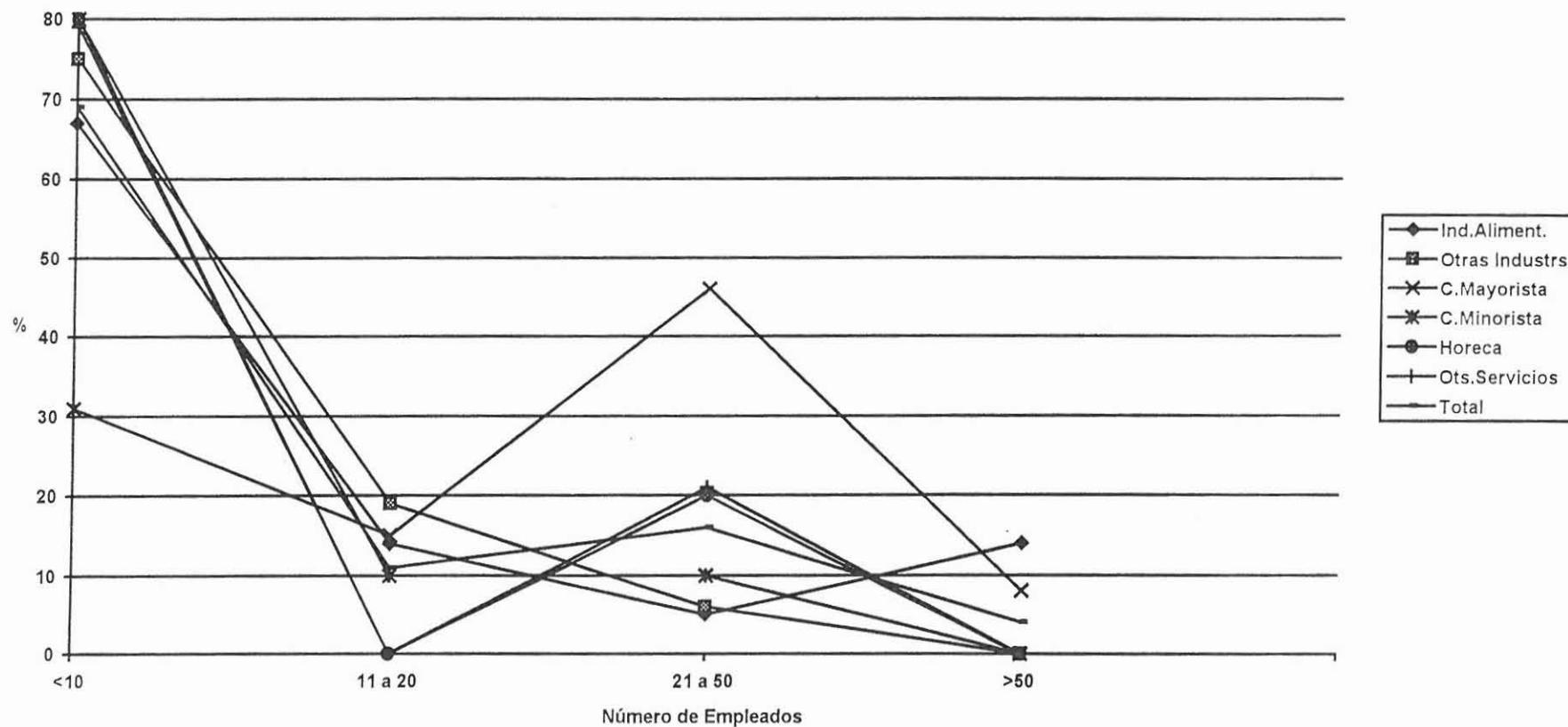
4) Las empresas con *facturación más robusta* (por encima de la media) las encontramos en las actividades de (ver Cuadro nº5.4): **C.Mayorista** (564 millones), **Industria Alimentaria** (251 millones) y **Otros Servicios** (233 millones).

5) El **Comercio Mayorista** y la **Industria Alimentaria** , están *sesgados hacia la facturación elevada*; en efecto; cada uno de ellos factura el 23 y el 10% respectivamente de sus empresas, por encima de los 1.000 millones de pts.

El Gráfico 5.3, muestra la *distribución de la facturación* según rangos en millones de pts, **actividad por actividad**.

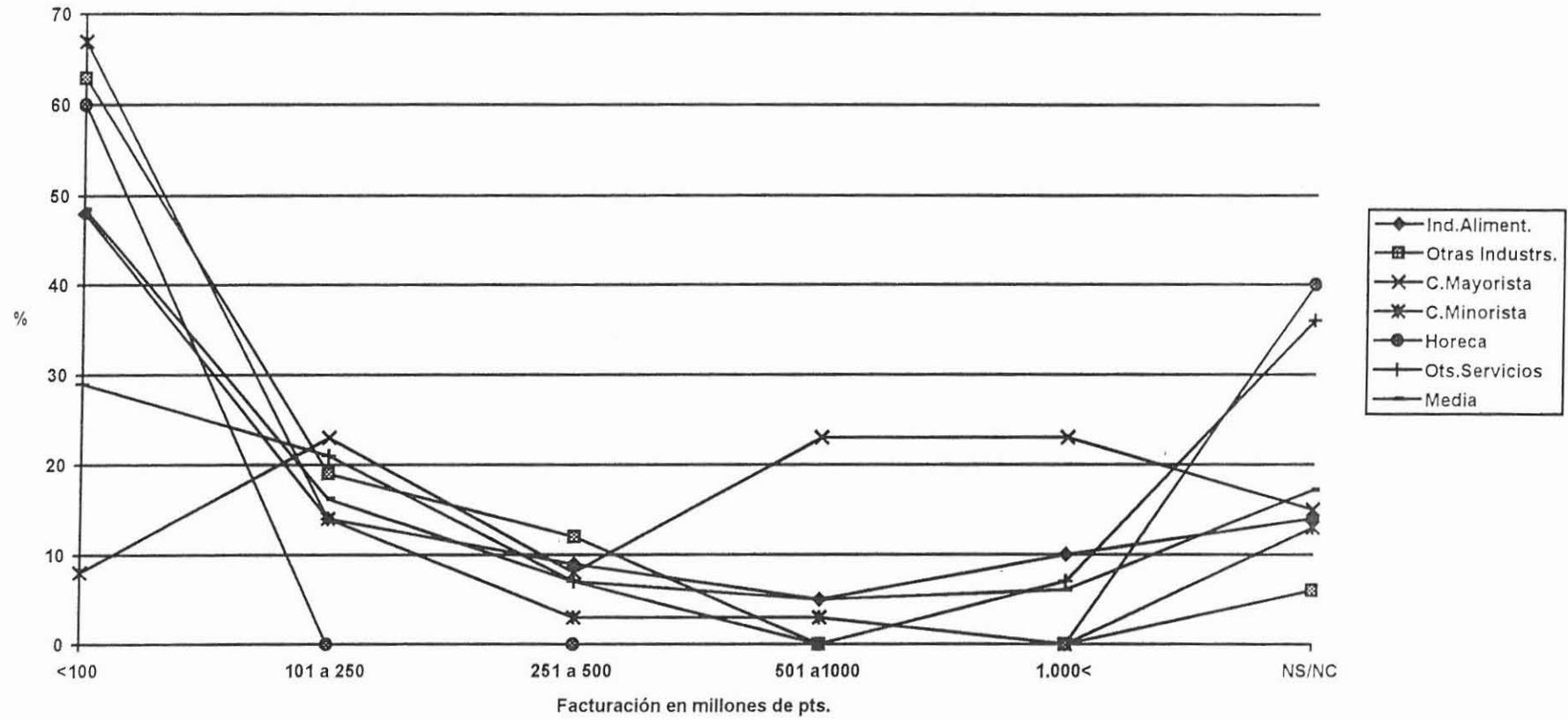
Un **resumen de valores medios** por ACTIVIDADES-según tamaño por nº de empleados y facturación-, puede verse en el Cuadro nº 5.4.

Gráfico n°5.3: Distribución de las Efs de Jerez, según número de empleados por actividades.



Fuente: Encuesta EOI, Julio 98.

Gráfico 5.4. Distribución por ACTIVIDADES de las EFs de Jerez, según facturación anual en millones de pts.

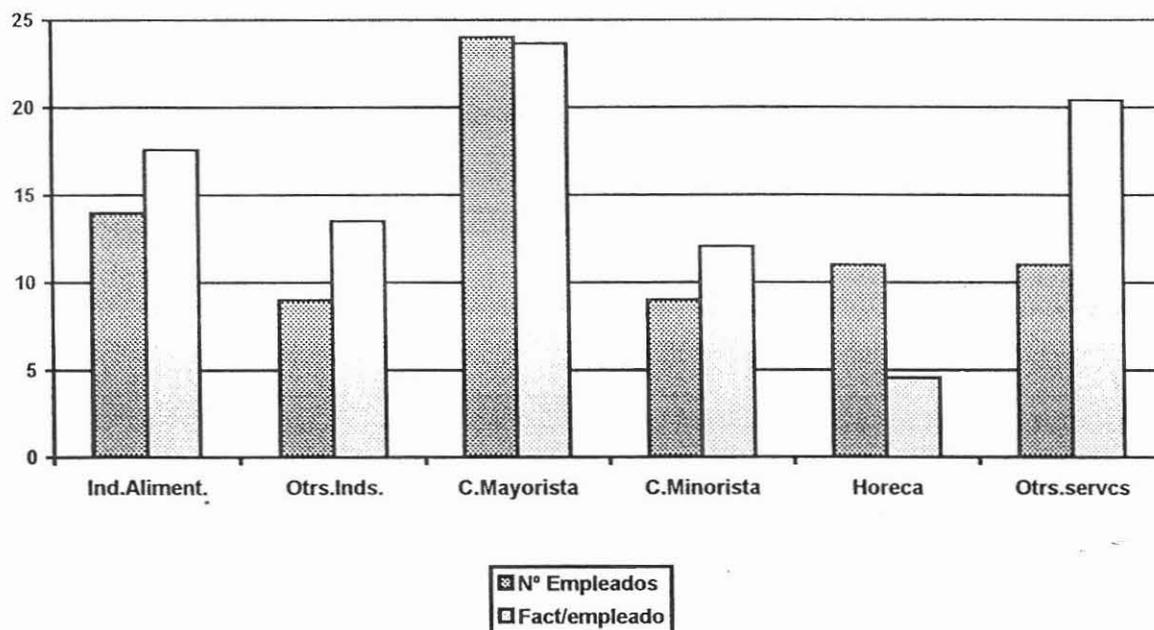


Fuente: Encuesta EOI, Julio 98

Cuadro nº 5.4.: RESUMEN por ACTIVIDADES del tamaño de las EFs de Jerez según nº de Empleados y Facturación anual ( millones de pts).

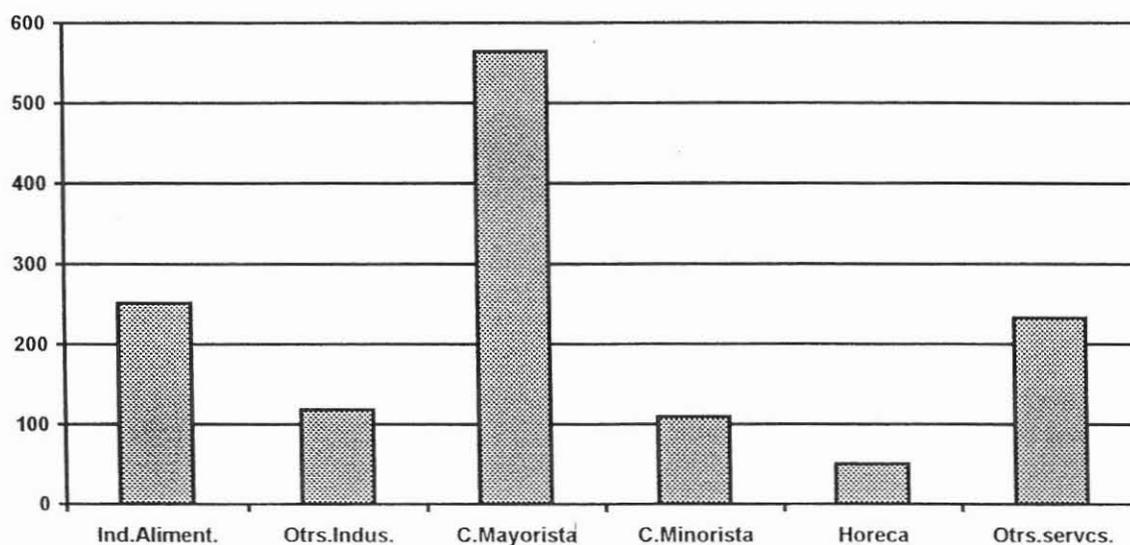
		intervalo"	TOTAL	Ind.Alimentar	Otrs.Industrs.	C.Mayorista	C.Minorista	Horeca	Otrs.servcs.
	<10	5	69	14	12	4	24	4	11
<b>Número de</b>	11 a 20	15	11	3	3	2	3	0	0
<b>Empleados</b>	21 a 50	35	15	1	1	6	3	1	3
	>50	50	4	3	0	1	0	0	0
	Total		99	21	16	13	30	5	14
	<b>valor medio</b>		<b>12,5</b>	<b>14,3</b>	<b>8,8</b>	<b>23,8</b>	<b>9,0</b>	<b>11,0</b>	<b>11,4</b>
	<100	50	48	10	10	1	20	3	4
<b>Facturac.</b>	101 a 250	175	16	3	3	3	4	0	3
<b>anual</b>	251 a 500	375	7	2	2	1	1	0	1
<b>(millones</b>	501 a 1.000	750	5	1	0	3	1	0	0
<b>pts)</b>	>1.000	1000	6	2	0	3	0	0	1
	NS/NC		17	3	1	2	4	2	5
	Total		99	21	16	13	30	5	14
	<b>valor medio</b>		<b>214</b>	<b>251</b>	<b>118</b>	<b>564</b>	<b>109</b>	<b>50</b>	<b>233</b>
	<b>Fac.med/emp</b>		<b>17,18</b>	<b>17,60</b>	<b>13,52</b>	<b>23,64</b>	<b>12,07</b>	<b>4,55</b>	<b>20,42</b>
	(millones de pts/empleado)								
<i>Fuente: Encuesta EOI Julio 98</i>									

**Gráfico 5.5.: Tamaño medio de la Empresa Familiar Jerezana, por ACTIVIDADES.**  
 Julio 1.998.(Facturac./empleado en millones de pts/empleado).



Fuente: Encuesta EOI, Julio 98

**Gráfico 5.6.: Facturación media de la Empresa Familiar Jerezana, por ACTIVIDADES.**  
 Julio 1.998.(Facturación en millones de pts/empresa).



Fuente: Encuesta EOI, Julio 98.

En relación con este último Cuadro, queremos hacer las siguientes precisiones referidas a la **Facturación por empleado** (que extraídas del Cuadro 5.4 las exponemos para mayor claridad en el Cuadro 5.5 a continuación):

*Cuadro n° 5.5. Ranking de Facturación media por empleado (en millones de pts) en la Empresa Familiar de Jerez 1.998.*

Actividad	Fact. med/empleado	Facturación media	Nº de empleados
<i>C. Mayorista</i>	23,64	564	24
Otros Servicios	20,42	233	11
Indust. Alimentaria	17,60	251	14
<b>Valor medio....</b>	<b>17,18</b>	<b>214</b>	<b>13</b>
Otras Industrias	13,52	118	9
C. Minorista	12,07	109	9
Horeca	4,55	50	11

Fuente: Encuesta EOI, Julio 1.998

- Las *actividades con mayor productividad*, son sin duda las del **Comercio Minorista, Otros Servicios e Industria Alimentaria**.
- *La de menor productividad*, la de Horeca (**Hoteles, Restaurantes, Cafeterías y Bares**). Dos características hay que reseñar en esta actividad:

1) Que se trata de establecimientos *de una cierta dimensión* (11 empleados por término medio)

2) Las *bajas remuneraciones* satisfechas (implícitas en la escasa facturación/empleado que aflora). La explicación a esto último, hay que encontrarla, en que:

-*una parte de su personal son familiares* cuya retribución por regla general está *por debajo de las pautas de mercado* y

-es el sector *cuya facturación declarada ofrece más reservas sobre su realidad* (un 40% se ha abstenido de declararla).

### 5.2.2. Facturación asociada al tamaño.

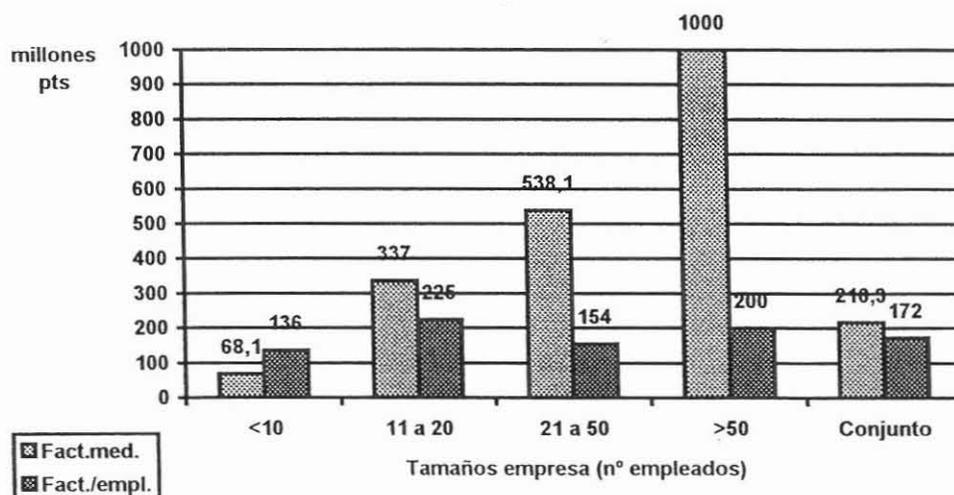
El Cuadro nº 5.6 muestra las características -en lo concerniente a facturación-, de los diferentes tamaños de empresa. Los rasgos más sobresalientes, pueden condensarse, en el siguiente Cuadro 5.7:

**Cuadro 5.7: Facturación más representativa de cada uno de los tamaños de Empresa familiar jerezana. Julio 98. (en millones de pts).**

Tamaños (nº empleados)	Fact. más representativa	Fact. med./empleado
menos de 10	68,1	13,6
entre 11 y 20	337,0	22,5
entre 21 y 50	538,1	15,4
más de 50	1.000,0	20,0
Tamaño medio : (12,5 empleados)	216,3	17,2

Fuente: Cuadros 5.4 y 5.6.

**Gráfico 5.7: Facturación más representativa de cada tamaño de empresa. Julio 98. (Fact.med. en millones pts; Fact/empleado en millones pts x10/empleado)**



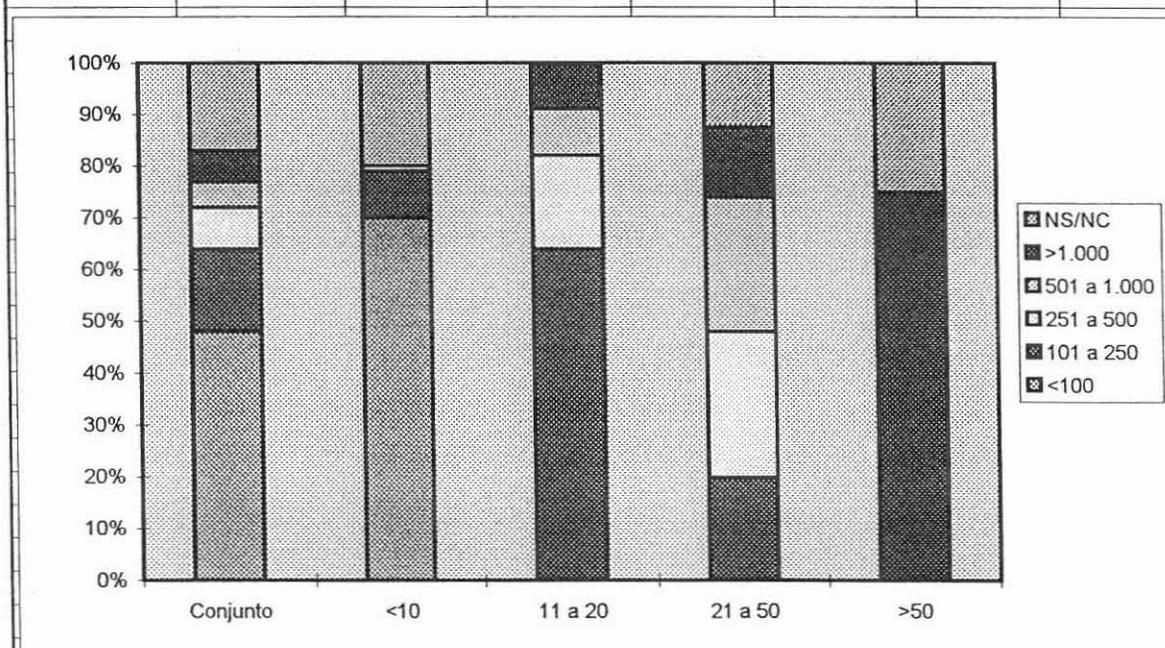
Fuente: Encuesta EOI. Julio 98.

**Cuadro 5.6: Distribución Facturación asociada al tamaño (nº de empleados).  
(% de empresas).**

"Marca" del intervalo	Interv. de Facturac. (millones pts)	Conjunto	Número de empleados			
			5 <10	15 11 a 20	35 21 a 50	50 >50
50	<100	48	70	0	0	0
175	101 a 250	16	9	64	19	0
375	251 a 500	8	1	18	27	0
750	501 a 1.000	5	0	9	25	0
1000	>1.000	6	0	9	13	75
	NS/NC	17	20	0	12	25
Valor med.(en millones pts)		216,3	68,1	337,0	538,1	1.000,0
Fact./empldo (millones/em)			13,6	22,5	15,4	20,0

Fuente: Encuesta EOI Julio 98.Cuadro T-63.

**Gráfico 5.8: Distribución de la Facturación, según tamaños de empresa.**



Fuente: Encuesta EOI Julio 98.Cuadro T-63.

### 5.2.3. *La Empresa Familiar y su Forma Jurídica.*

#### A. *La forma jurídica y el tamaño (número de empleados).*

Del Cuadro 5.8 (y Gráfico 5.9), se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1) Las formas jurídicas más elementales - como **Empresario Individual y Comunidad de Bienes**-, los encontramos solamente en las empresas de menos de 10 empleados .

2) La **Sociedad de Responsabilidad Limitada**, es la forma jurídica predominante en las empresas *de menos de 10 trabajadores* cediendo el puesto a la **Sociedad Anónima** en cuanto la empresa *rebasa los 10 empleados*.

#### B. *La forma jurídica y el rango de Facturación anual.*

Refiriéndonos a los Cuadros 5.9 y Gráfico 5.10, observamos:

1) Las formas jurídicas sencillas (**Empresario Individual y Comunidad de Bienes**) están siendo utilizadas por la EF jerezana cuando factura menos de 100 millones de pts.

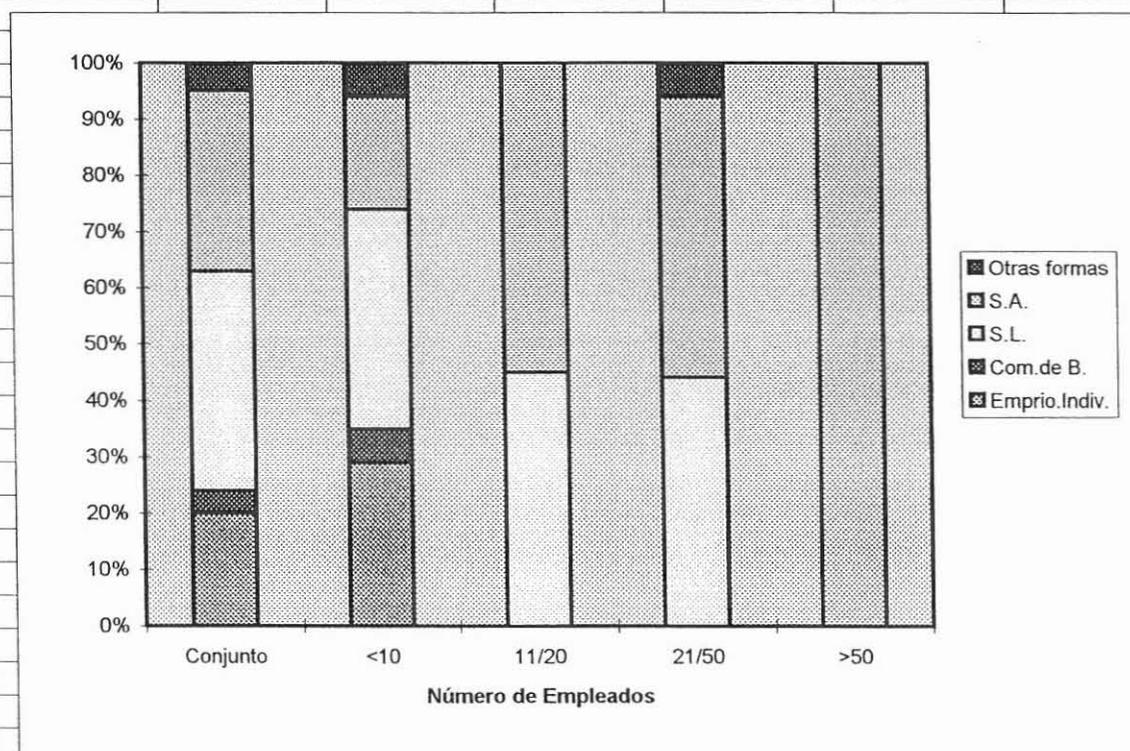
2) La **Sociedad Limitada** se utiliza intensamente en los dos primeros tramos de facturación que venimos considerando, en el 1er. tramo (menos de 100 millones) prácticamente con la misma importancia que el Empresario Individual; *es en las empresas del segundo tramo (entre 101 y 250 millones) cuando se manifiesta con mayor protagonismo* (69% de las empresas utilizan esta forma jurídica), para luego ceder terreno a la **Sociedad Anónima** ( a partir de los 251 millones) momento en el que se erige como la forma jurídica predominante.

**Cuadro n° 5.8: La forma jurídica y el tamaño (número de empleados)  
(% de empresas).**

Formas Jurídicas	Conjunto	Número de Empleados (% de empresas)			
		<10	11/20	21/50	>50
Emprio.Indiv.	20	29	0	0	0
Com.de B.	4	6	0	0	0
S.L.	39	39	45	44	0
S.A.	32	20	55	50	100
Otras formas	5	6	0	6	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Forma Predominante	<b>S.L.</b>	<b>S.L.</b>	<b>S.A.</b>	<b>S.A.</b>	<b>S.A.</b>

Fuente: Encuesta EOI, Julio 98.

**Gráfico n° 5.9.: Distribución de las Formas Jurídicas según tamaño de las empresas. Julio 98.**



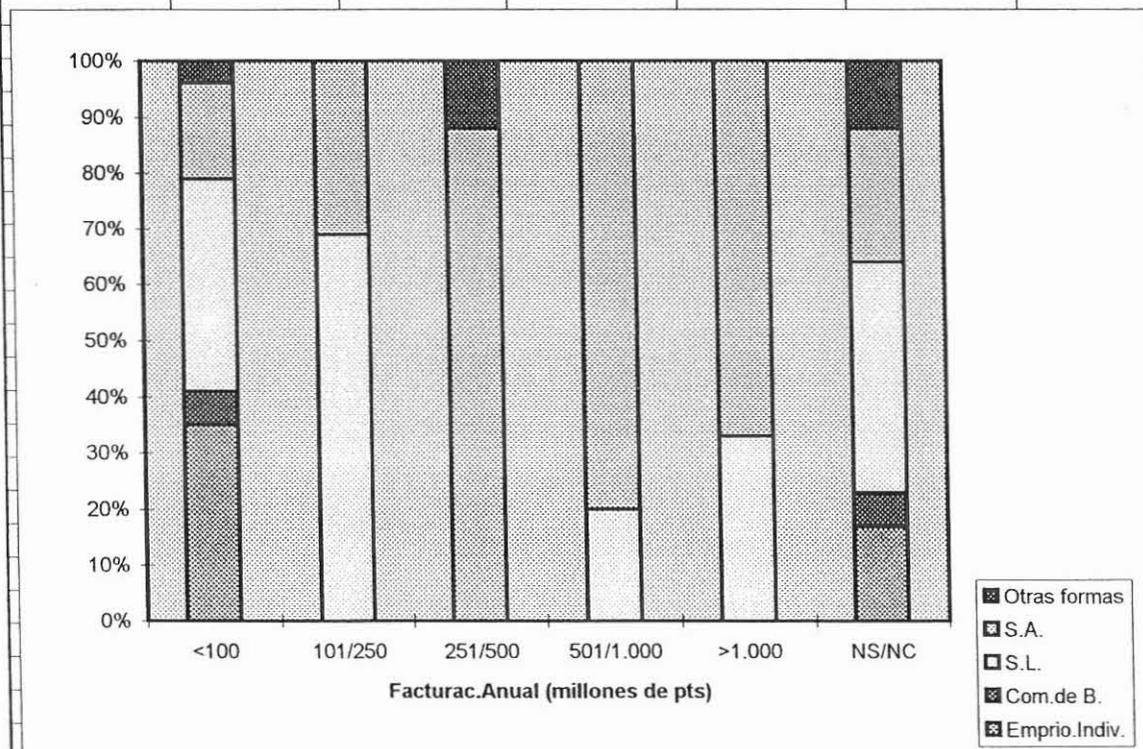
Fuente: Encuesta EOI, Julio 98.

**Cuadro n° 5.9: La forma jurídica y la Facturación anual (en millones de pts) (% de empresas).**

Formas Jurídicas	Facturación anual (millones de pts) (% de empresas)					NS/NC
	<100	101/250	251/500	501/1.000	>1.000	
Emprio.Indiv.	35	0	0	0	0	17
Com.de B.	6	0	0	0	0	6
S.L.	38	69	0	20	33	41
S.A.	17	31	88	80	67	24
Otras formas	4	0	12	0	0	12
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Forma Predominante	<b>S.L.</b>	<b>S.L.</b>	<b>S.A.</b>	<b>S.A.</b>	<b>S.A.</b>	

Fuente: Encuesta EOI, Julio 98.

**Gráfico n° 5.10.: Distribución de las Formas Jurídicas según tamaño de las empresas. Julio 98.**



Fuente: Encuesta EOI, Julio 98.

Un RESUMEN de lo comentado, podemos representarlo en el siguiente:

*Cuadro n° 5.10: Formas Jurídicas predominantes según el tamaño y la facturación en la Empresa Familiar de Jerez, Jul 98.*

Facturación	Conjunto	Número de Empleados			
		<10	11 a 20	21 a 50	>50
<100	Em.Ind/S.L.	Em.Ind/S.L.			
101/250	S.L		S.L		
251/500	S.A.			S.A.	
501/1000	S.A.			S.A.	
>1000	S.A.				S.A.
Conjunto		Em.Ind/S.L.	S.L	S.A.	S.A.

Fuente: Encuesta EOI Cuadro T-63.

### C. Distribución de la Forma Jurídica, según las Actividades.

El Cuadro 5.11 da cuenta del resulta de la Encuesta en este sentido:

La **S.L** y la **Anónima**, están *muy representadas* en todas las actividades, si bien ceden parte de su protagonismo al **Empresario Individual** (en el *Comercio Minorista* y en *Horeca*) . La **Comunidad de Bienes** solo en *Horeca* tiene una presencia significativa.

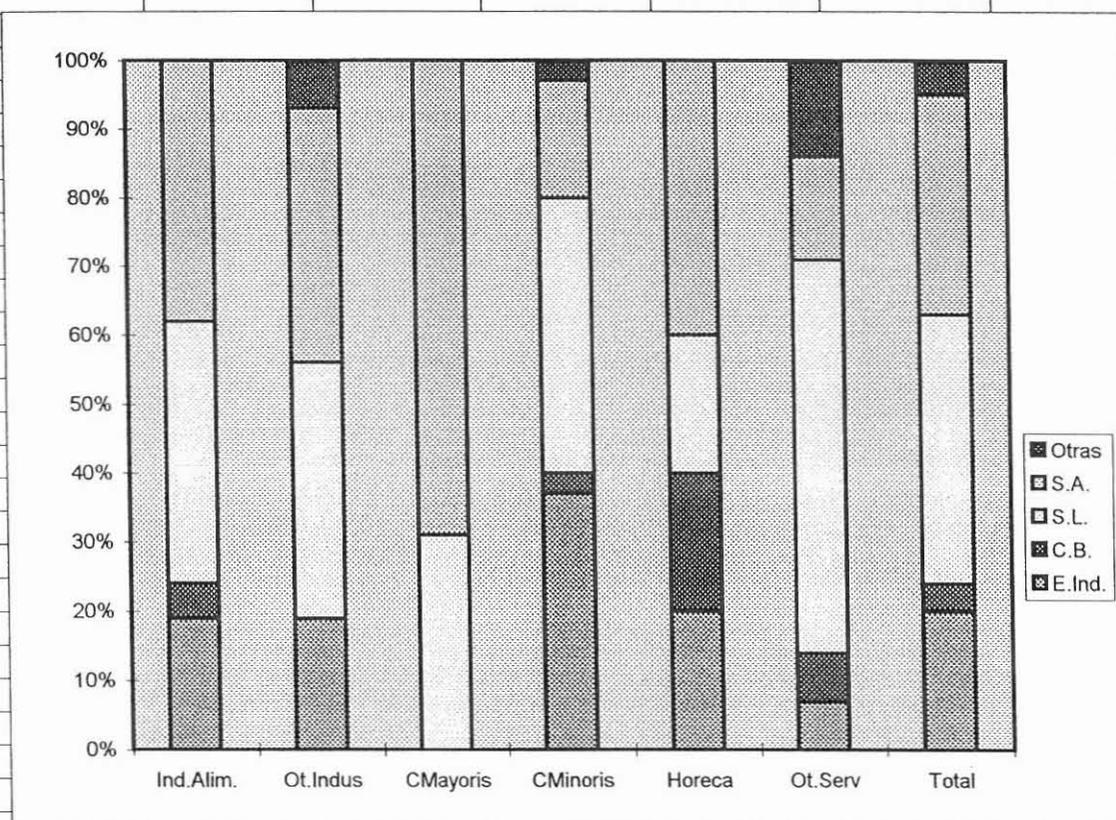
El Cuadro 5.11. permite *dos tipos de lecturas* (vertical y horizontal), ambos interesantes; el primero se refiere al tipo actividad *más vinculada a cada forma jurídica* (Cuadro 5.12) y el segundo, a la forma jurídica predominante *en cada una de las actividades* (Cuadro 5.13).

**Cuadro n° 5.11: Distribuc. (horizontal) de la Forma Jurídica utilizada por la Empresa Familiar Jerezana, según Actividad. (% de empresas).**

Actividad Económica	Formas Jurídicas (% de empresas)				
	E. Ind.	C.B.	S.L.	S.A.	Otras
Ind. Alim.	19	5	38	38	0
Ot. Indus	19	0	37	37	7
C Mayoris	0	0	31	69	0
C Minoris	37	3	40	17	3
Horeca	20	20	20	40	0
Ot. Serv	7	7	57	15	14
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>39</b>	<b>32</b>	<b>5</b>
Actividad Ec. Predominante	C. Minorista	Horeca	Muy Repartida	C. Mayorista	No significativo

Fuente: Encuesta EOI, Julio 98. Cuadro T-132

**Gráfico n° 5.11.: Distribución de las Formas Jurídicas según tamaño de las empresas. Julio 98.**



Fuente: Encuesta EOI, Julio 98. Cuadro T-132

*Cuadro n° 5.12: Formas Jurídicas más vinculadas a determinadas Actividades.*

<b>Empresario Indiv.</b>	<b>Comunidad de B.</b>	<b>S.A.</b>	<b>S.L.</b>
Comerc. Minorista	Horeca	C. Mayorista	Muy repartida.

*Fuente: ver Cuadro 5.13*

Que la forma jurídica de :

- **Empresario Individual** *esté más representada en el Comercio Minorista* que en otras actividades, ó que
- la **Comunidad de Bienes** *lo esté con mayor profusión en Horeca* que en las demás actividades,

**no significa** que sean *las formas jurídicas dominantes respectivas de esas actividades*. En efecto; el mismo Cuadro 5.11 muestra cómo las formas jurídica dominantes (lectura horizontal) son las de la S.L. (para el Comercio Minorista) y la S.A. (para Horeca).

5.2.4. Perfiles de Síntesis.

Cuadro 5.13: Perfil de las Actividades correspondiente a la Empresa Familiar Jerezana. Julio 98.

Conceptos	Conjunto	Ind.Aliment	Otrs.Indust	C.Mayorist	C.Minorista	Horeca	Otrs.Servcs
Peso relativo. (%)	100%	21,2%	16,2%	13,1%	30,3%	5,1%	14,1%
Tamaño medio (nº empleados)	12,5	14,3	8,8	23,8	9,0	11,0	11,4
Facturac.med. (millones pts)	214	251	118	564	109	50	233
Fact. empleado (millones pts)	17,2	17,6	13,5	23,6	12,1	4,6	20,4
empleados de la familia/ $\Sigma$ empleados (%)	17,8%	19,0%	17,7%	10,9%	25,0%	32,7%	15,0%
Forma Jurid. dominante	S.L.	S.L y S.A.	S.L y S.A.	Sociedad Anónima	Sociedad Limitada	Sociedad Anónima.	Sociedad Limitada

Fuente: Cuadros 5.1, 5.4, 5.11 y 5.26.

Cuadro 5.13 bis.: Estimación del empleo y facturación de las Empresas Familiares de Jerez, Julio 98, según Encuesta Julio 98.

Actividades	EMPLEO				FACTURACION		
	tamaño med (1)	Empresas		Tot. Empleo (4)	(millones de pts.)		%
		% (2)	nº (3)		Fac/empldo(5)	Facturac.(6)	
Ind. Aliment.	14,3	21,2%	425	6.078	17,60	106.968	24,8%
Otras Indust.	8,8	16,2%	325	2.858	13,52	38.641	9,0%
C. Mayorista	23,8	13,1%	263	6.251	23,64	147.763	34,3%
C. Minorista	9,0	30,3%	607	5.526	12,07	66.237	15,4%
Horeca	11,0	5,1%	102	1.125	4,55	5.117	1,2%
Otros Servics	11,4	14,1%	283	3.223	20,42	65.804	15,3%
Conjunto EF	12,5	100,0%	2.005	25.060	17,18	430.531	100,0%

(1),(2) y (5): ver Cuadro 5.13

(3):  $0,7 \times (7) \times (2)$ ;

(4):  $(1) \times (3)$ ;

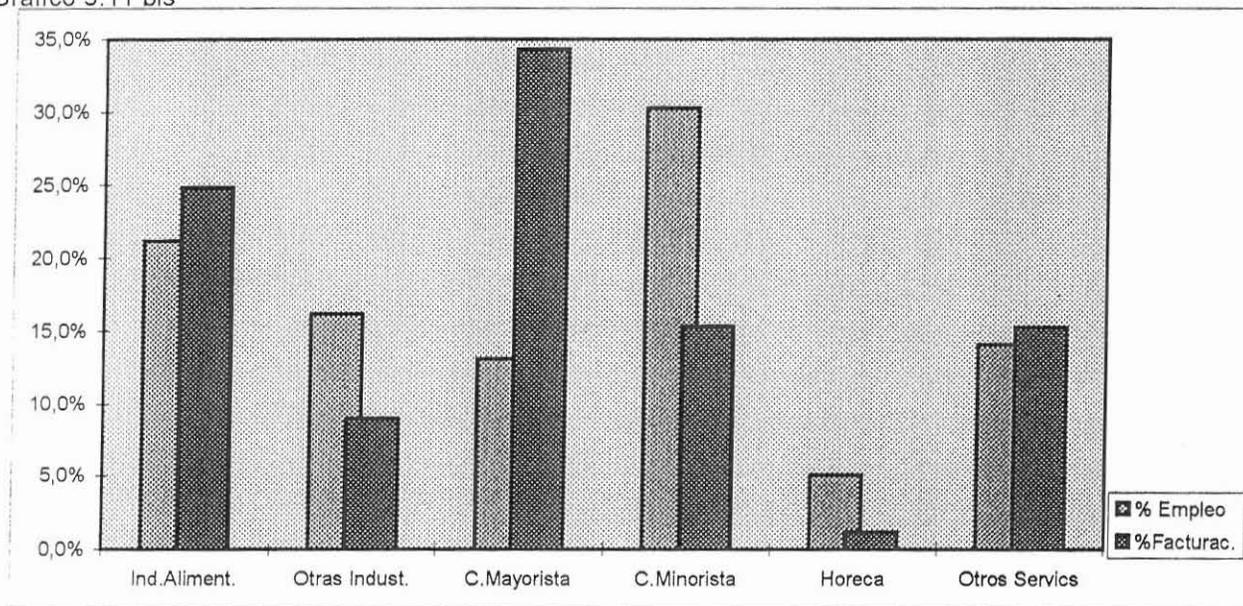
(6):  $(4) \times (5)$ ;

(7): nº Sociedades s/Cámara de Comercio e Industria de Jerez.

Fuente : Elaboración propia.

Tot. Socs: 2.864 (7)

Gráfico 5.11 bis



Fuente: Elaboración propia.

**5.3. Cómo enfrenta la sucesión la empresa familiar.**

**5.3.1. Generación al frente de la Empresa.**

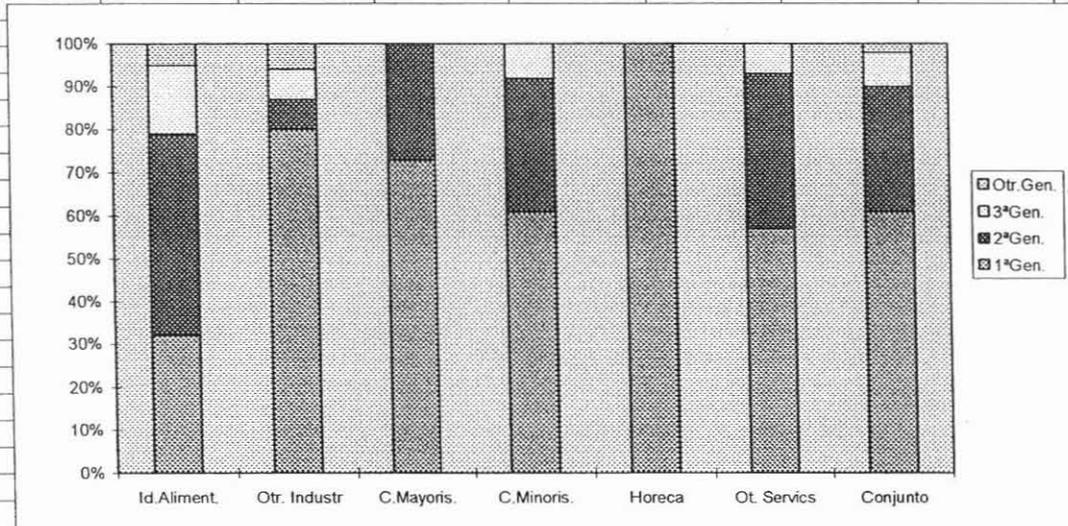
La primera afirmación general que pone de manifiesto la encuesta es *que el 91% de las empresas encuestadas, están dirigidas por algún miembro de la familia.*

Entre éstas últimas, *el peso de cada Generación oscila según la actividad, registrando los siguientes valores en % (ver Cuadros 5.14 y 5.15):*

**Cuadro 5.15.: Generación al frente de las Efs de Jerez, por Actividades. (% de empresas)**

	1ªGen.	2ªGen.	3ªGen.	Otr.Gen.
Id. Aliment.	32	47	16	5
Otr. Industr	80	7	7	6
C. Mayoris.	73	27	0	0
C. Minoris.	61	31	8	0
Horeca	100	0	0	0
Ot. Servics	57	36	7	0
<b>Conjunto</b>	<b>61</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>2</b>

Gráfico nº 5.12: Parque de EF Jerezanas: Generación que las dirigen.



Fuente: Encuesta EOI .Julio 98. Tablas T-79 y 80.

Observaciones al Cuadro 5.15:

1)La **1ª Generación** (generación de Fundadores) **está al frente del 61%** de las empresas familiares de Jerez y solo un **8% de las mismas están dirigidas por la 3ª Generación** (sociedad de primos).

2)La actividad con empresas **más jóvenes**, es la **de Hoteles, Restaurantes y Cafeterías (Horeca)** ya que el **100% de las mismas está en manos de sus fundadores**. Esto es consecuencia de la enorme mortalidad de estas empresas, ya que es el único sector cuyas empresas (de modo significativo) no sobreviven al fundador de las mismas.

3)Las empresas más veteranas se encuentran en la **Industria Alimentaria** que es la que cuenta **con mayor proporción de empresas dirigidas por miembros de la familia de 3ª Generación (16%)** (y prácticamente la mitad está dirigida por la 2ª Generación -sociedades de hermanos-)

4)El **Comercio Mayorista** también está formado por empresas **relativamente jóvenes** (no hay ninguna que haya sobrevivido a la 2ª Generación)

Cuadro n° 5.14: *Características de quienes Dirigen la Empresa Familiar Jerezana.: Generación reinante. (Distribuc. Vertical)*

	Total	Ind.Aliment	Otrs Industrs	C.Mayorist.	C.Minorist.	Horeca	Otrs.Servics.
No Familiar	9	2	1	2	4	0	0
%	9%	10%	6%	8%	13%	0%	0%
1ªGenerac	55	6	12	8	16	5	8
%	61%	32%	80%	73%	61%	100%	57%
2ªGenerac	26	9	1	3	8	0	5
%	29%	47%	7%	27%	31%	0%	36%
3ªGenerac	7	3	1	0	2	0	1
%	8%	16%	7%	0%	8%	0%	7%
Otras Gen	2	1	1	0	0	0	0
%	2%	5%	6%	0%	0%	0%	0%
Tot. familiar	<b>90</b>	19	15	11	26	5	14
%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total Gral.	99	21	16	13	30	5	14
%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta EOI.Julio 98.Tablas T-79 y 80.

### 5.3.2. Edad y Nivel de Formación de quienes dirigen la Empresa Familiar en Jerez.

#### A. Edad.-

Conforme muestra el Cuadro 5.16:

1) La actividad de **Comercio Mayorista**, es la que ostenta directores con una *mayor edad* (por término medio: 50 años), también la que concentra una *mayor proporción* (15%) de empresas *con directores de más de 60 años*.

2) Refiriéndonos al *tramo de 51 años en adelante*, tenemos **en el conjunto** de Efs de Jerez un **35% empresas** que en los próximos 5 años normalmente *deberían enfrentarse al tránsito sucesorio*, lo que aconseja tomar desde ahora mismo<sup>1</sup> las medidas adecuadas para *gestionarlo* planificadamente.

Esta consideración adquiere *especial relieve en el caso de la actividad Horeca*, para la que un **60% de sus directores-propietarios** están en la edad comprendida *entre los 51 y 60 años*; antratóndose de un sector que requiere una gran dedicación y sacrificio personal, requeriría un especial atención la preparación de la sucesión dada la gran mortalidad que se aprecia en este sector en dicho tránsito, como ha dejado bien claro el Cuadro 6.7, según el cual, ninguna empresa ha sobrevivido a la 1ª Generación.

3) El intervalo de **directores mayores de 60 años**, se presentan *con mayor intensidad* en dos actividades: la del **Comercio Mayorista** (ya señalado al principio de esta notas) y la de la **Industria Alimentaria**, en ambos casos cuentan con un 15% de sus empresas dirigidas por estos directores seniors. Cabe aplicar a estos segmntos de empresas, con mayor severidad, la recomendación manifestada unas líneas más arriba.

---

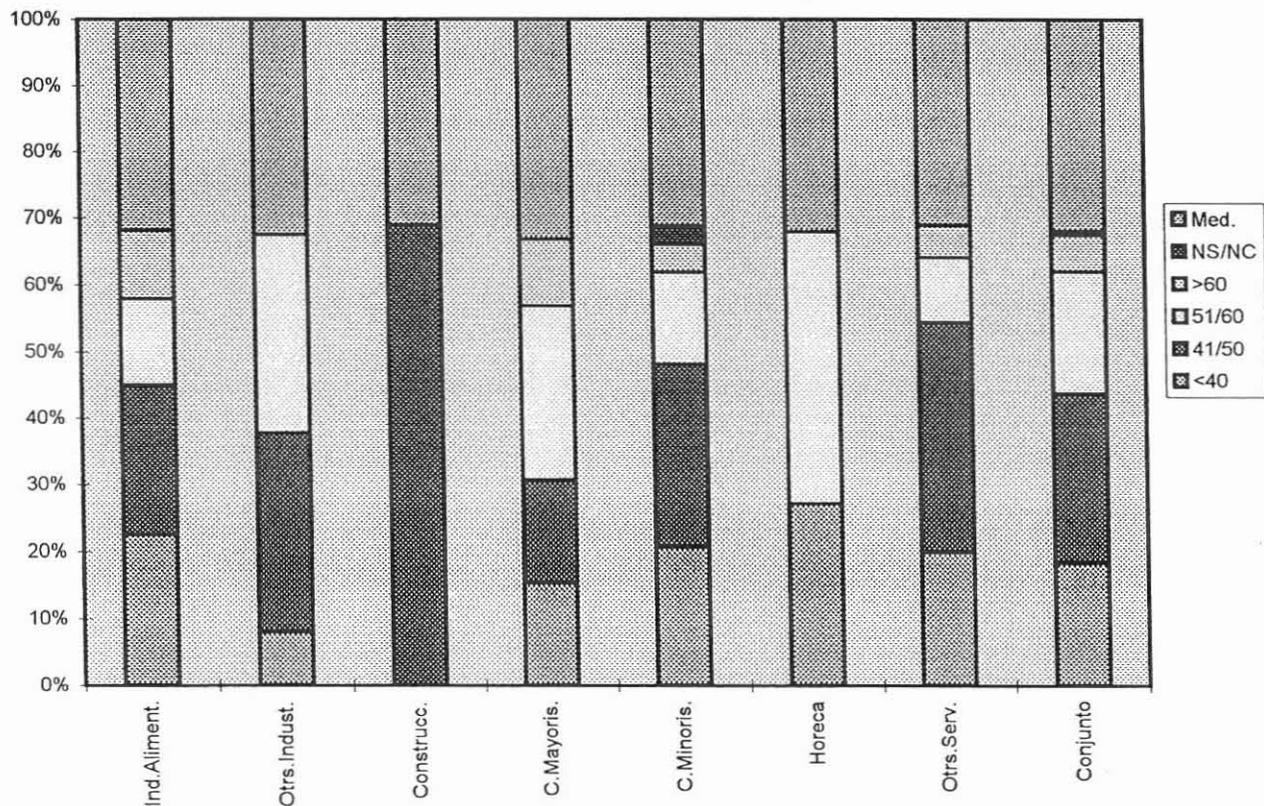
<sup>1</sup> Por término medio dicho tránsito requiere una etapa de convivencia entre predecesor y sucesor de 7 a 10 años.

**Gráfico nº 5.16: Distribución (horizontal) de la Edad del actual Director, por Actividades. (% de empresas).**

Actividad	EIDADES (años)					Med.
	<40	41/50	51/60	>60	NS/NC	
Aliment.	33	33	19	15	0	46,6
Indust.	12	44	44	0	0	48,2
Construcc.	0	100	0	0	0	45,0
Comercio Mayoris.	23	23	39	15	0	49,6
Comercio Minoris.	30	40	20	6	4	45,2
Horeca	40	0	60	0	0	47,0
Otros.Serv.	29	50	14	7	0	44,9
<b>Conjunto</b>	<b>27</b>	<b>37</b>	<b>27</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>46,6</b>

fuente: Encuesta EOI, Julio 98.

**Gráfico nº 5.13.: Distribución de la Edad de la Dirección de las Empresas Familiares de Jerez, Jul.98.**



fuente: Encuesta EOI, Julio 98.

*B. Nivel de Formación de la actual Dirección de Efs jerezanas.*

El Cuadro 5.17 muestra los niveles de formación de los actuales directores propietarios de las Efs de Jerez. En su **conjunto**, la Ef jerezana está dirigida por una persona *que ha superado los estudios de BUP*. Ya entrando en más detalles, las actividades con mayores niveles los encontramos en las **Industria Alimentaria y Otros Servicios** (con un 38 y un 21% respectivamente de *Licenciados*). En el extremo opuesto se encuentran las de **Comercio Mayorista, Horeca y C.Minorista**, que exhiben un *31, 20 y 17%* respectivamente de directores *sin estudios*.

Un resumen de las características de edad y nivel formativo de los directores de Efs, se ofrecen en el Cuadro 5.17.

**Cuadro 5.17: Edad y Nivel Formativo medio de los directores de Empresas Familiares de Jerez, por Actividades y para el conjunto. Julio 98.**

ACTIVIDAD	Edad del Director medio (años)	Niv.Formativo del Director. med.
Industria.Alimentaria.	46,6	Licenciado
Otras Industrias.	48,2	BUP/COU/FPII
Comerc.Mayorista.	49,6	BUP/COU/FPII
C.Minorista.	45,2	Grad.Esc/FPI.
Horeca (Hoteles, Rest, Cafet.)	47,0	BUP/COU/FPII
Otros Servicios.	44,9	BUP/COU/FPII
<b>Conjunto de EFs.</b>	<b>46,6</b>	Grad.Esc/FPI.

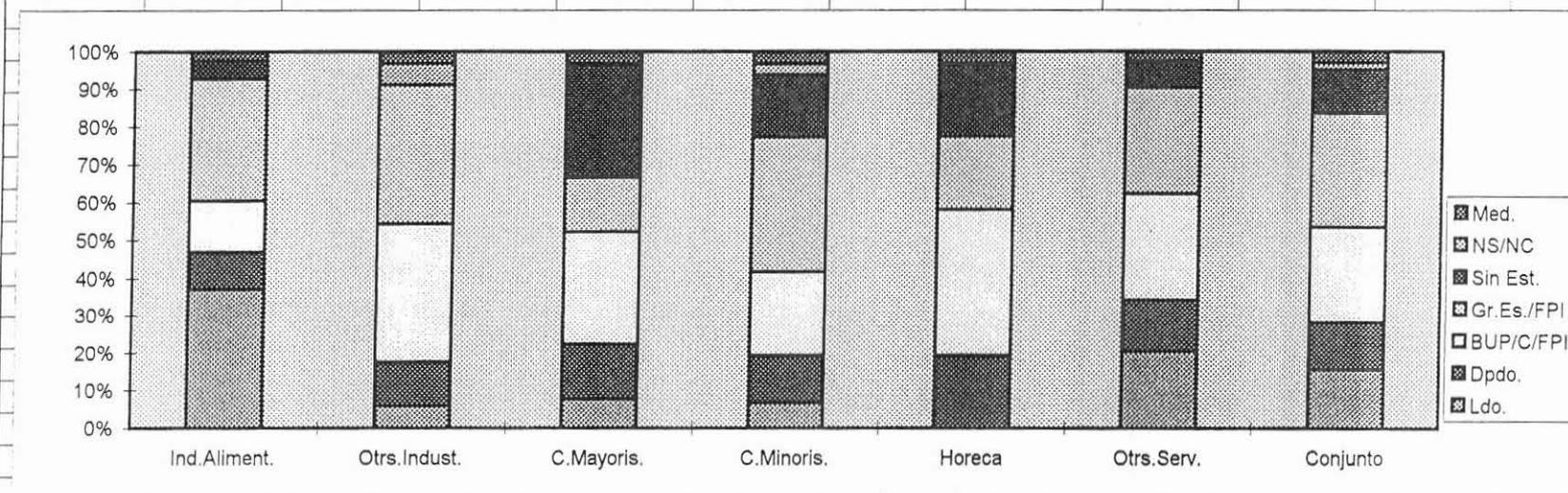
*Fuente: Cuadros 5.8 y 5.9 Encuesta EOI.Julio 98.*

Cuadro n° 5.18.: Distribución (horiz.) del Nivel de Formación de la actual Dirección. (en % de empresas). Julio 98.

	Niveles de Formación						Med.	Prevalente
	1	2	3	4	5			
	Ldo.	Dpdo.	BUP/C/FPII	Gr.Es./FPI	Sin Est.	NS/NC		
Ind.Aliment	38	10	14	33	5	0	<b>2,3</b>	Licenciado
Otrs. Indust	6	12	38	38	0	6	<b>3,1</b>	BUP/C/FPII
C. Mayoris.	8	15	31	15	31	0	<b>3,5</b>	BUP/C/FPII
C. Minoris.	7	13	23	37	17	3	<b>3,5</b>	Gr.Es./FPI
Horeca	0	20	40	20	20	0	<b>3,4</b>	BUP/C/FPII
Otrs. Serv.	21	14	29	29	7	0	<b>2,9</b>	BUP/C/FPII
<b>Conjunto</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>31</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>3,1</b>	Gr.Es./FPI

Fuente: Encuesta EOI, Julio 98.

Gráfico n° 5.14.: Distribución de los Niveles de formación de la Dirección de las Empresas Familiares de Jerez, Jul.98.



Fuente: Encuesta EOI, Julio 98.

### 5.3.3. Cómo se plantea la Sucesión.

#### A. ¿Se contempla, en la EF, la sucesión en el horizonte de la próxima década?

Como muestra el siguiente Cuadro 5.19: las respuestas afirmativas y negativas se reparten por mitad, siendo:

a) *los más concienzados* sobre el particular, los empresarios de **Ind.Alimentarias** (67%) y **Comercio Mayorista** (54%) y

b) *los menos*, **Otros Servicios** (71%) y **Horeca** (60%).

**Cuadro 5.19.: ¿Se plantea en la EF la Sucesión dentro de los próximos 10 años?**  
(% de empresas)

	SI	NO	NS/NC
Ind. Alimentaria	67	33	0
Otras Industrias	38	50	12
Comerc. Mayorista	54	46	0
Comerc. Minorista	50	40	10
Horeca	20	60	20
Otros Srvicios	29	71	0
Total	<b>47</b>	47	6

Fuente: Encuesta EOI, Julio 98. Tabla T-82.

**B. Entre los que abrigan planes de sucesión: ¿cuantos piensan en un familiar para la misma?**

Aunque de modo altamente mayoritario (ver Cuadro 5.20) *muestran preferencia por ser sucedidos por un familiar*, sólo **Horeca y Otros Servicios** se declaran *decididos sin resquicios*, mientras que los propietarios de empresas de Industria Alimentaria son *menos tajantes* (solo un 79% se declaran a favor de un familiar). Sin duda que *el tamaño* de estas empresas, unidas a *su mayor antigüedad*, son circunstancias que configuran a las empresas familiares de la Industria Alimentaria como *de mayor complejidad*, y no siempre tendrán las familias las personas que conciten el liderazgo de la empresa en la siguiente Generación.

**Cuadro 5.20.: Quienes piensan en un familiar como sucesor. (% de empresas)**

	SI	NO	NS/NC
Ind. Alimentaria	79	14	7
Otras Industrias	83	17	0
Comerc. Mayorista	86	14	0
Comerc. Minorista	93	7	
Horeca	100	0	0
Otros Servicios	100	0	0
Total	<b>87</b>	5	1

Fuente: Encuesta EOI Julio 98. Tabla T-84.

### C. Nivel de Formación del Candidato.

El Cuadro 5.21 pone de manifiesto lo siguiente:

1) Hay *dos niveles prevalentes* que ostentan los posibles candidatos a la sucesión de la EF: a saber: el de **Licenciado** (36%) y el de **BUP/COU/FPII** (34%). El peso de la Diplomatura es mitad de los anteriores (17%). Esto tiene importantes consecuencias en orden a los planes de entrenamiento de los sucesores porque introduce un apreciable grado de *heterogeneidad* que sería mucho menor que si la Diplomatura tuviera un peso superior al que ostenta.

2) Las actividades con candidatos *más cualificados* son la **Industria Alimentaria, Otras Industrias y Comercio Mayorista**.

3) Existen dos actividades que “parecen tenerlo claro” a juzgar por la *concentración* alrededor de determinados niveles formativos de los candidatos que mantienen a la sucesión y son:

- **Otros Servicios** que al ser un sector heterogéneo en cuanto a complejidad, selecciona a sus candidatos a dirección con una *clara diferenciación de exigencia formativa* y así *concentra* sus exigencias de nivel alrededor de dos grupos:
  - a) el de **Licenciados** (un 25% de las empresas) y
  - b) el de **BUP/COU/FPII** (un 50%).
- **Horeca**, que no duda en situar a sus candidatos en el nivel BUP/COU/FPII (100% de las empresas)

Siempre queda la duda sobre la posible diferencia -en la mente del predecesor-, entre *lo deseable y lo posible*. Obviamente, sus respuesta se centran “en lo que hay”.

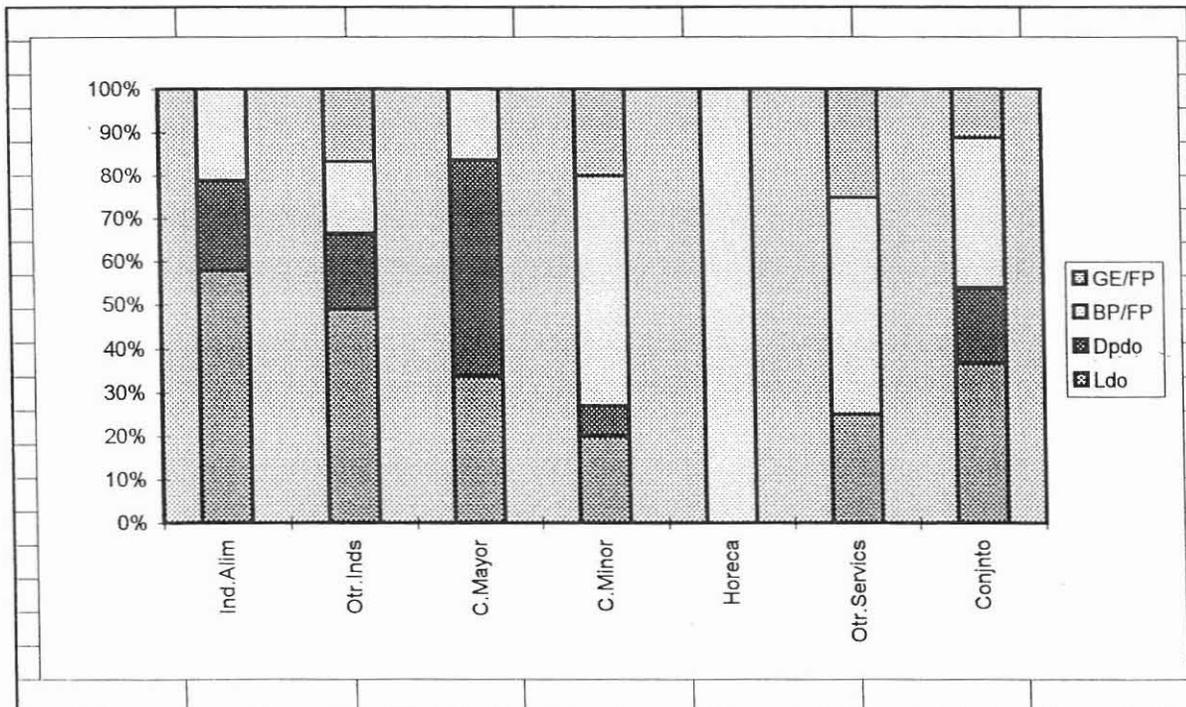
4) El Cuadro 5.21 muestra *-dentro de cada actividad-*, cual es el *nivel de formación prevalente* de los candidatos

**Cuadro 5.21: Máximo nivel del candidato. (% de empresas)**

	Licenciado	Diplomado	BUP/COU/FPII	Gr.Esc/FPI	NS/NC	Niv.Preval.
Ind.Alimentar..	58	21	21	0	0	Licenciado
Otrs.Industrias.	50	18	17	17	0	Licenciado
Com.Mayorista	29	43	14	0	14	Diplomado
Com.Minorista	20	7	53	20	0	BUP/COU/FPII
Horeca	0	0	100	0	0	BUP/COU/FPII
OtrosServicios.	25	0	50	25	0	BUP/COU/FPII
Total	36	17	34	11	2	Ldo/BUP

Fuente: Encuesta EOI. Julio 98. Tabla T-84

**Gráfico 5.15.: Titulaciones de los candidatos, por Actividades.**



Fuente: Encuesta EOI. Julio 98. Tabla T-84.

#### **D. Existencia o no de Plan de Entrenamiento para los potenciales Sucesores.**

Prácticamente *la mitad* de las empresas (ver Cuadro 5.22) -que se plantean su sucesión en los próximos diez años-, *no tienen pensado plan alguno de entrenamiento* para el/los sucesores.

- Las *actividades más previsoras* son : la **Industria Alimentaria, Otras Industrias** en las que *2/3 de las mismas* sí que tienen pensado un Plan de entrenamiento (lo que desconocemos es su grado de concreción); les sigue el **Comercio Mayorista**, con un 57% de las empresas con Plan.
- Las *actividades menos previsoras* son: **Horeca**, en la que *ninguna tiene Plan de Entrenamiento* y **Otros Servicios**, en los que el 75% tampoco lo tiene.

Esta investigación es del mayor interés para las Instituciones que se propongan la formación del sucesor, por cuanto permiten establecer actuaciones según dos criterios (complementarios):

a) para los sectores que tienen planes (con diferente grado de estructuración), ofertándoles sobre la base del interés previo y

b) para los sectores poco sensibilizados sobre la necesidad de planear y desarrollar un plan de formación adecuado como garantía de supervivencia.

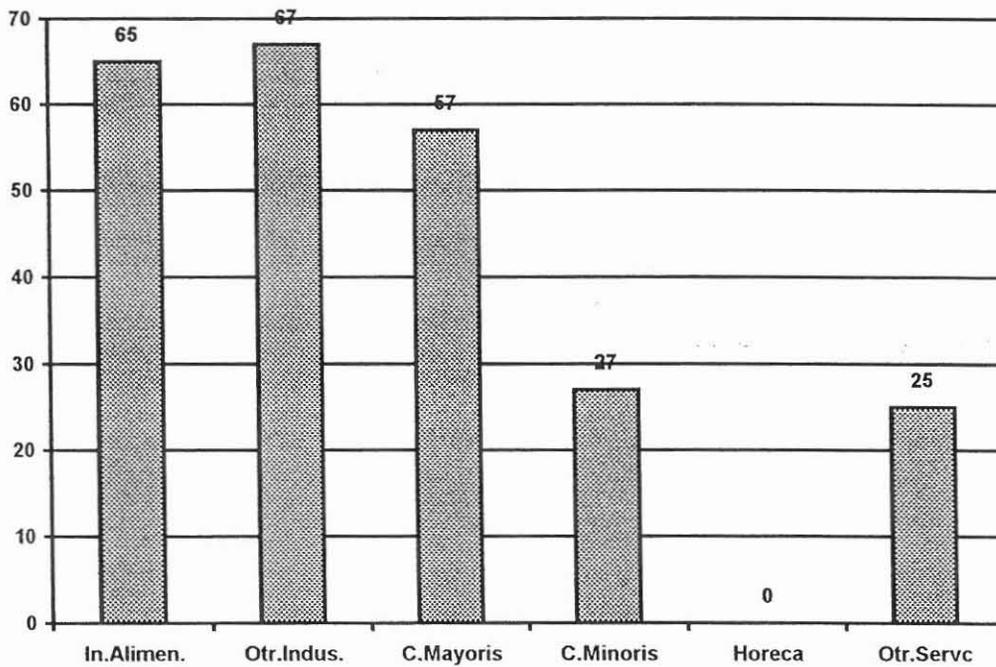
Es curioso constatar cómo precisamente la actividad **Horeca, que padece el mayor grado de mortalidad** (no hay -con significación estadística- empresas de 2ª Generación) **no exhibe planes de entrenamiento para la sucesión.**

*Cuadro 5.22.:Grado de Planeación de la Sucesión. (% de empresas).Julio 98.*

	SI	NO	NS/NC
Ind.Alimentaria	64	29	7
Otras Industrias	67	17	16
Comerc.Mayorista	57	29	14
Comerc.Minorista	27	67	6
Horeca	0	<b>100</b>	0
Otros Srvicios	25	75	0
Total	<b>47</b>	45	8

Fuente: Encuesta EOI, Julio 98. Tabla T-85.

*Gráfico 5.16.:Proporción de Empresas que -teniendo el propósito de traspasar el testigo de la dirección de su empresa en un familiar-, tienen previsto un Plan de Entrenamiento.*



Fuente: Encuesta EOI Julio 98. Tabla T-85.

**E. Conocimiento por parte de los candidatos, del Plan de Entrenamiento previsto para ellos.**

Solo las  $\frac{3}{4}$  partes de los candidatos *conocen* el Plan de Entrenamiento que les conciernen. Los *menos avisados* están en la **Industria Alimentaria** (67%) y *los más* en el **Comercio Minorista**, y **Otros Servicios** (100%).(ver Cuadro 5.23).

***Cuadro 5.23.: Grado de Conocimiento por parte de los candidatos a suceder, del Plan de Entrenamiento que les concierne. (% de empresas con Plan).***

	SI	NO
Industria Alimentaria	67	33
Otras Industrias	75	25
Comercio Mayorista	75	25
Comercio Minorista	100	0
Otros Servicios	100	0
Total	<b>77</b>	23

*Fuente: Encuesta EOI. Julio 98: Tabla T-86.*

5.3.4. La Estructura del Plan Sucesorio de la Empresa Familiar Jerezana.

Cuadro 5.24.: Articulación de la Sucesión en la Empresa Familiar de Jerez, Julio 98.

		Conjunto	Ind. Aliment	Otrs. Indust	C. Mayorist	C. Minorist.	Horeca	Otr. Servcs
Empr. dirigidas por algún miembro de la Familia	Base previa %/s/Base pre	100 90%	21 91%	16 94%	13 85%	30 87%	5 100%	14 100%
Tienen la sucesión prev. antes de 10 años.	Base previa %/s/Base pre	100 47%	21 67%	16 38%	13 54%	30 50%	5 20%	14 29%
Los candidatos a la suc. son miembros de la Fam.	Base previa %/s/Base pre	47 87%	14 79%	6 83%	7 86%	15 93%	1 100%	4 100%
Hay un Plan de Entrenam para los candidatos	Base previa %/s/Base pre	47 47%	14 64%	6 67%	7 57%	15 27%	1 0%	4 25%
Grado de conocimiento del plan por los candidatos	Base previa %/s/Base pre	22 77%	9 67%	4 75%	4 75%	4 100%		1 100%
Fuente: Encuesta EOI. Julio 98. Tablas: T-79, 82, 83, 85 y 86.								

Nota: Esta Cuadro permite simular las demandas de diferentes acciones formativas sin más que actualizar el universo de Efs de la primera casilla de la izquierda bajo la columna "Conjunto", fila "Base".

### 5.3.5. Utilización del Consejo de Familia y del Protocolo Familiar.

El resultado de la encuesta sobre este particular, se ofrece en el siguiente Cuadro 5.25. La elevada proporción de empresas que responden afirmativamente a la institución **del Consejo de Familia**, ( un 30% del conjunto de las empresas) nos hace dudar de la correcta comprensión del término por parte del entrevistado, sospechando que muchos lo han confundido con “Consejo de Administración”, razón por la cual no vamos a dar demasiado crédito a este resultado.

Respecto del **Protocolo Familiar**, la respuesta ha sido del 14%, proporción más ajustada a la experiencia, pero aún así mantenemos reservas. Las actividades que más uso manifiestan de este instrumento son: Otros Servicios (21,4% de las empresas) e Industria Alimentaria (un 19%).

**Cuadro 5.25:El Consejo de Familia y el Protocolo familiar en la empresa familiar de Jerez. (% empresas)**

	Total	Consejo F.	Prot.Fam.	Ambos	Ninguno	NS/NC
Ind.Alimen	100,0	33,5	19,0	19,0	19,0	9,5
Otrs.Indus.	100,0	18,7	18,7	0,0	43,8	18,8
C.Mayoris	100,0	53,8	7,7	0,0	30,8	7,7
C.Minoris	100,0	33,3	10,0	13,4	33,3	10,0
Horeca	100,0	40,0	0,0	0,0	40,0	20,0
Otrs.Servcs	100,0	7,2	21,4	0,0	57,1	14,3
Conjunto	100,0	30,0	14,0	8,0	36,0	12,0

Fuente: Encuesta EOI.Julio 98.Tabla: T-92.

#### 5.4. Composición de los “círculos de interés” en la empresa familiar media.

##### 5.4.1. La Intersección Familia-Empresa.

###### A. Penetración laboral de la Familia en la Empresa (en cualquier estamento)

El Cuadro 5.26 (y el Gráfico 5.17), muestran las características de la *penetración de la Empresa por la familia*:

1) Por términos medio, la familia “coloca” a 2,26 de sus miembros en el seno de la empresa. La actividad con *mayor capacidad de absorción* de la familia corresponde a la **Industria Alimentaria** (con 2,72 miembros) y la que *menos*, **Otras Industrias** (con 1,56).

2) No todos los familiares “empleados” tienen *participación en la propiedad* de la empresa; solo *el 79%<sup>1</sup> (por término medio) son al mismo tiempo una cosa y otra*.

La actividad que da :

- *más participación* en valor absoluto: **Industria Alimentaria**: 2,34 miembros (86% de los familiares que trabajan en la empresa), y
- *menos participación* -también en valor absoluto-: **Otras Industrias**: 1,31 (67% de los familiares). Probablemente a este hecho no será ajeno la necesidad -para este tipo de trabajo- de contar con determinadas habilidades y destrezas que no siempre se transmiten de generación en generación, sobre todo cuando no estamos hablando de empresas artesanas.

---

<sup>1</sup> 1,78/2,26

3) Finalmente, los **Directivos** miembros de la familia y al mismo tiempo **propietarios**, vienen a representar un 84%<sup>2</sup> de los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

En general, el **directivo-familia** es también participe en la propiedad de la empresa, pero no siempre es así; en la actividad de **Otras Industrias** los directivos-familia superan a los propietarios, lo que nos muestra la existencia de algunos directivos que pese a ser miembros de la familia-, no son partícipes en la propiedad (al menos de momento).

---

<sup>2</sup> 1,49/1,78

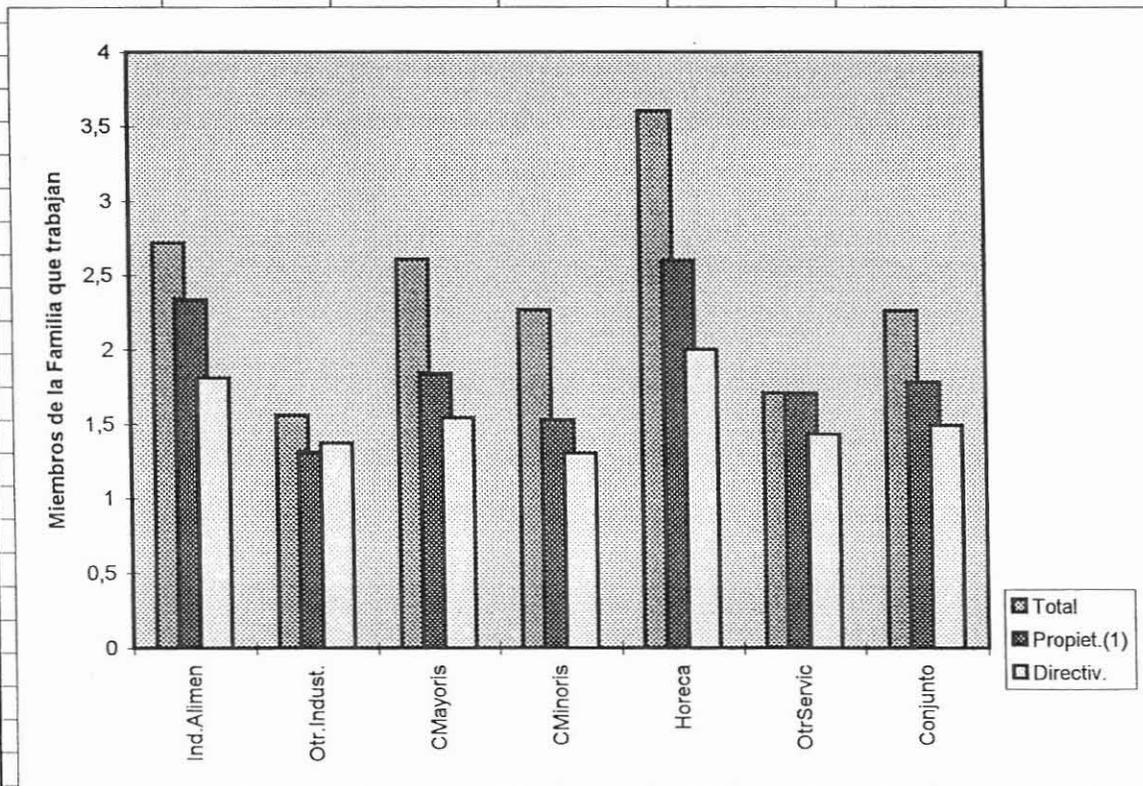
**Cuadro 5.26: Penetración de la Familia en la Empresa.**

	Familiares que trabajan			Direc/Prop
	Total	Propiet.(1)	Directiv.	
Ind.Alimen	2,72	2,34	1,81	77,35%
Otr.Indust.	1,56	1,31	1,37	104,58%
CMayoris	2,61	1,84	1,54	83,70%
CMinoris	2,27	1,53	1,3	84,97%
Horeca	3,6	2,6	2	76,92%
OtrServic	1,71	1,71	1,43	83,63%
Conjunto	2,26	1,78	1,49	83,71%

Fuente: Encuesta EOI.Julio 98. Tablas T-93 y 95; Cuadro 6.27.

(1):Directivos o no

**Gráfico 5.17: Penetración de la Familia en la Empresa.**



Fuente: Encuesta EOI.Julio 98. Tablas T-93 y 95; Cuadro 5.27.

*Cuadro 5.27.: Los miembros de la familia laboralmente activos en al Empresa Familiar.*

Miembros de la Familia laboralmente activos		Conjunto	Ind.Aliment	Otrs.Indust	C.Mayorist	C.Minorist.	Horeca	Otr.Servcs
Cero	propietarios o no propietarios	11,0%	0,0%	18,8%	7,7%	13,3%	0,0%	14,3%
		19,0%	14,3%	18,8%	23,1%	26,7%	0,0%	14,3%
Uno	propietarios o no propietarios	26,0%	42,9%	25,0%	15,4%	23,3%	20,0%	21,4%
		35,0%	38,1%	37,5%	30,8%	33,3%	20,0%	21,4%
Dos	propietarios o no propietarios	29,0%	14,3%	37,5%	23,1%	30,0%	40,0%	42,9%
		24,0%	14,3%	37,5%	15,4%	20,0%	40,0%	42,9%
Tres	propietarios o no propietarios	19,0%	19,0%	18,7%	23,1%	16,7%	20,0%	21,4%
		9,0%	14,3%	6,2%	7,7%	6,7%	20,0%	21,4%
Cuatro	propietarios o no propietarios	9,0%	14,2%	0,0%	23,1%	10,0%	0,0%	0,0%
		6,0%	9,5%	0,0%	15,3%	6,6%	0,0%	0,0%
Cinco	propietarios o no propietarios	2,0%	0,0%	0,0%	7,6%	3,3%		
		4,0%	0,0%	0,0%	7,7%	6,7%	20,0%	0,0%
Seis	propietarios o no propietarios	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ocho	propietarios o no propietarios	1,0%	4,8%	0,0%				
		1,0%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Diez	propietarios o no propietarios	2,0%	4,8%				20,0%	
		1,0%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Once	propietarios o no propietarios	1,0%				3,4%		
Conjunto	propietarios o no propietarios	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		100,0%	100,1%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Valor med.	propietarios o no propietarios	2,26	2,72	1,56	2,61	2,27	3,60	1,71
		1,78	2,34	1,31	1,84	1,53	2,60	1,71
	propriet/prop. o no	78,8%	86,1%	84,0%	70,6%	67,4%	72,2%	100,0%
<b>Fuente: Encuesta EOI, Julio 98. Tablas: T-93 y 95.</b>								

## **B.Representación de la familia en el estamento directivo de la empresa.**

El Cuadro 5.28 (y Gráfico 5.18 que lo acompaña), ponen de manifiesto:

1)Que los *directivos familiares* representan (en el total de directivos) entre un 56% (en el **C.Mayorista**) y un 91% (en **Horeca**). La actividad de Construcción que figura sin representación familiar en la directiva, no lo consideramos como dato significativa en vista de la escasa representatividad que otorgamos a la información disponible proveniente de una sola respuesta al cuestionario.

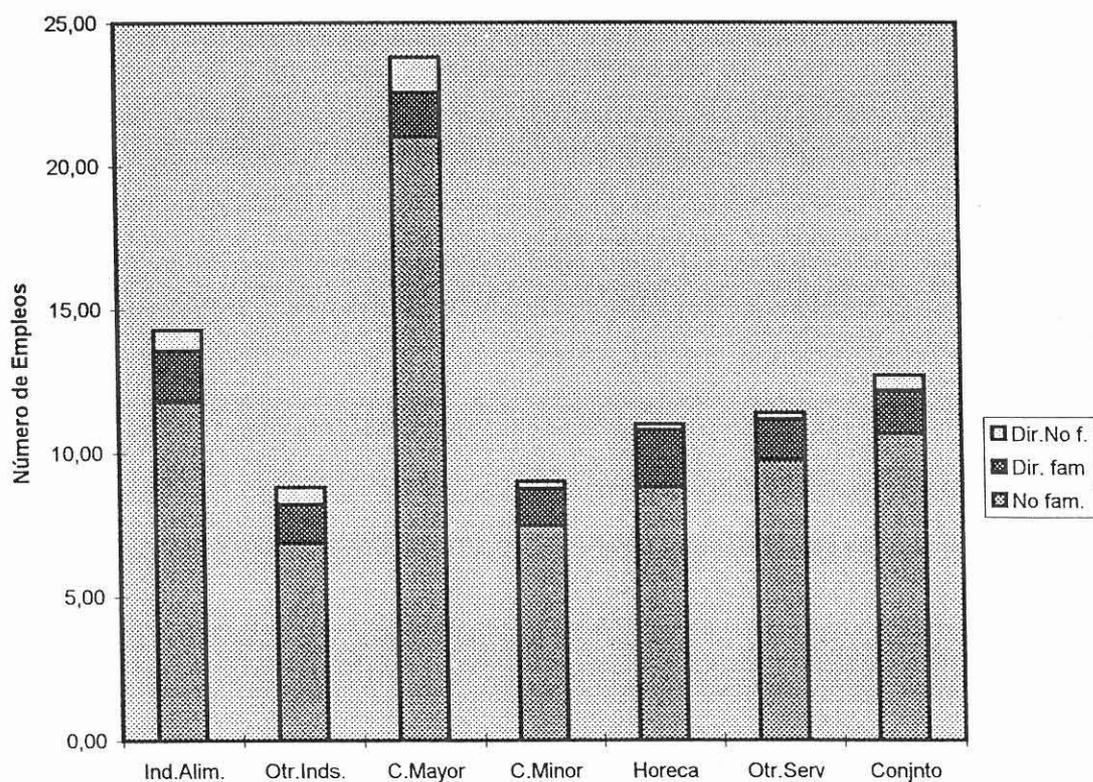
2)La *profesionalización* de la Dirección (Dir.No familiares/Dir.familiares), es inversamente proporcional a la representación de la familia, por tanto: máxima en el C.Mayorista y mínima en Horeca. Para el conjunto de la EF, es de un 26%

**Cuadro 5.28: Descomposición del empleo (valores medios) en la Empresa Familiar.**

ACTIVIDAD	No fam.	Dir. fam	Dir.No f.	Tot.Empleos	Dir. familiares
					Dir. Totales
Ind.Alim.	11,77	1,81	0,72	14,30	72%
Otr.Inds.	6,86	1,37	0,57	8,80	71%
C.Mayor	21,03	1,54	1,23	23,80	56%
C.Minor	7,47	1,30	0,23	9,00	85%
Horeca	8,80	2,00	0,20	11,00	91%
Otr.Serv	9,75	1,43	0,22	11,40	87%
Conjnto	10,68	1,49	0,53	12,70	74%

Fuente: Encuesta EOI. Julio 98. Cuadros 5.13 (Perfiles) y 5.26

**Gráfico: 5.18: Composición del Empleo en la Empresa Familiar.**



Fuente: Encuesta EOI. Julio 98. Cuadros 5.13 y 5.26.

Cuadro 5.29.: Representación de la familia en el estamento directivo de la empresa.

Número de Directivos		Conjunto	Ind.Aliment	Otrs.Indust	C.Mayorist	C.Minorist.	Horeca	Otr.Servcs
Cero	todo tipo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	de la familia	12,1%	14,3%	6,3%	23,1%	13,3%	0,0%	7,1%
Uno	todo tipo	51,0%	57,1%	43,8%	15,4%	66,7%	40,0%	57,1%
	de la familia	57,6%	61,9%	56,3%	30,8%	60,0%	60,0%	71,4%
Dos	todo tipo	27,0%	14,2%	37,5%	30,8%	20,0%	40,0%	35,7%
	de la familia	18,2%	9,5%	31,2%	30,7%	16,7%	20,0%	7,2%
Tres	todo tipo	12,0%	9,5%	12,5%	38,4%	10,0%	0,0%	0,0%
	de la familia	6,1%	4,8%	6,2%	7,7%	6,7%	0,0%	7,2%
Cuatro/Cinco	todo tipo	5,0%	4,8%	0,0%	7,7%	3,3%	20,0%	7,2%
	de la familia	4,0%	0,0%	0,0%	7,7%	3,3%	20,0%	7,1%
Seis	todo tipo	3,0%	4,8%	6,2%	7,7%			
	de la familia	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			
Siete/Ocho	todo tipo	1,0%	4,8%					
	de la familia	1,0%	4,8%					
Nueve/Diez	todo tipo	1,0%	4,8%					
	de la familia	1,0%	4,7%					
Conjunto	todo tipo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	de la familia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	todo tipo	1,8	1,8	1,9	2,7	1,5	2,1	1,6
Valor medio	de la familia	1,3	1,1	1,4	1,5	1,3	1,9	1,4

Fuente: Encuesta EOI. Julio 98. Tablas: T-88 y 90.

#### 5.4.2. *La Intersección Empresa-Propiedad.*

El resultado de la investigación sobre **los empleados (ajenos a la familia), con participación en la propiedad de la empresa**, viene dado por el Cuadro 5.30.

Según el mismo, se tiene :

1) **Solo el 12% de las empresas, dan alguna participación a sus empleados.**

- La actividad en la que se practica este *uso con más entusiasmo* es la *de “Otros Servicios”*, en la que encontramos el 21% de las empresas en esta situación. Esta práctica *más generalizada* no prejuzga la “intensidad” (nº de empleados a los que alcance este beneficio) con que se aplique, como se verá más adelante.
- Las actividades *más remisas* a dar participación a sus empleados en la propiedad, son las de *Horeca y C. Mayorista*, en las que no se practica en absoluto.

2) Como resultado de ese 12% de empresas que dan participación a sus empleados, encontramos que por término medio (siempre dentro del colectivo del 12% de empresas) tenemos **1,8 empleados no familiares/empresa, accionistas de su empresa.**

- **Otras Industrias** es la actividad extiende la participación *a un mayor número de empleados* (3 empleados por término medio), mientras que
- **Otros Servicios**, a solo 1,3 (pese a ser la actividad con mayor número de empresas que dan participación).

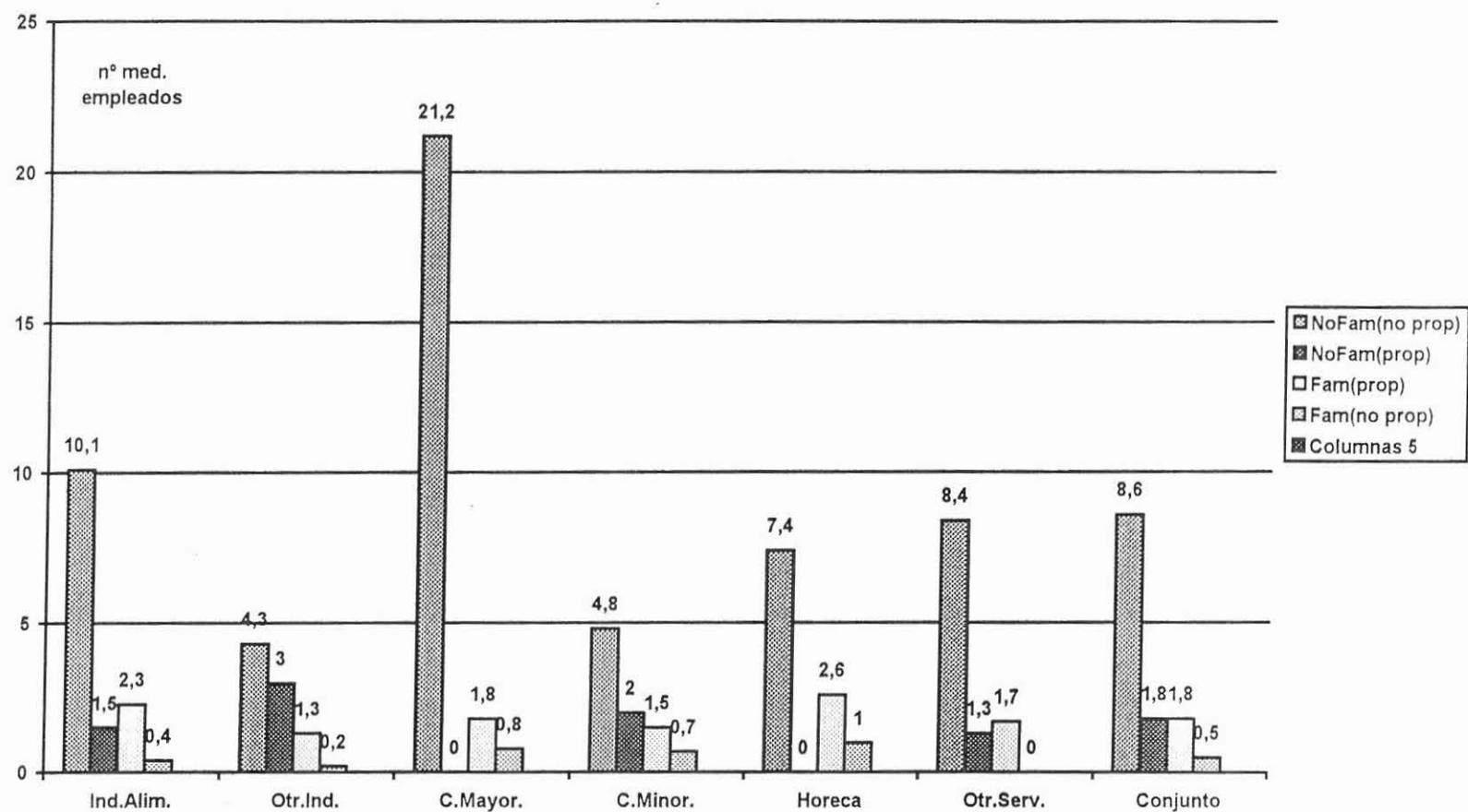
En el siguiente Cuadro 5.31 , representamos la “composición” de la Empresa, según actividades, distinguiendo los empleados (sean familiares o no) con propiedad y sin ella. La última columna del Cuadro 5.31, expresa el % de las empresas a las que es de aplicación la composición manifestada en el Cuadro, y que no es otra que la puesta en evidencia por el Cuadro 5.30.

**Cuadro 5.31: Composición del “Círculo de Empresa”, por actividades.**

	“Círculo de Empresa”				Total	% Emp. que dan particip..
	Empl. NO Famil.		Empl. Famil.			
	No prop.	Prop.	Prop.	No prop.		
Ind. Aliment.	10,1	1,5	2,3	0,4	<b>14,3</b>	9,5%
Otr. Indus.	4,3	3,0	1,3	0,2	<b>8,8</b>	18,7%
C. Mayorista	21,2	0,0	1,8	0,8	<b>23,8</b>	0,0%
C. Minorista.	4,8	2,0	1,5	0,7	<b>9,0</b>	10,0%
Horeca	7,4	0,0	2,6	1,0	<b>11,0</b>	0,0%
Otrs. Servic.	8,4	1,3	1,7	0,0	<b>11,4</b>	21,4%
Conjunto	8,6	1,8	1,8	0,5	<b>12,7</b>	12,0%
<i>Fuente Cuadros</i>	5.13, 5.26 y 5.28	5.28	5.26	5.26	5.13	5.28

El Gráfico 5.17, muestra la composición media (expresada en número de empleados) correspondiente a cada actividad, según tengan o no participación en la propiedad y sean o no miembros de la familia.

Gráfico 5.19. Composición del número medio de empleados correspondiente al "Círculo de Empresa".



Fuente: Cuadro 5.27.

*Cuadro 5.30: Empleados (no familiares) accionistas de la empresa.*

	Ud.	Total	Ind. Aliment	Otrs. Indust.	C. Mayorist.	C. Minorista	Horeca	Otr. Services
NO	% empresas	88,9	90,5	81,3	100,0	90,0	100,0	78,6
SI	% empresas	11,1	9,5	18,7	0,0	10,0	0,0	21,4
↓	empleados c/particip.	Total	Ind. Aliment	Otrs. Indust.	C. Mayorist.	C. Minorista	Horeca	Otr. Services
	1	41,7%	50,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%
	2	33,3%	50,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%
	3	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%
	6	8,3%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	20	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Conjunto	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	val.med.	1,8	1,5	3,0	0,0	2,0	0,0	1,33

Fuente: Encuesta EOI. Julio 98. Tablas T-97 y 98.

#### 5.4.3. *La Intersección Propiedad-Familia.*

Luego de haber analizado la naturaleza de los diferentes componentes de la empresa (empleados familiares o no, propietarios o no), cumple investigar hora a quienes NO TRABAJANDO EN LA EMPRESA, mantienen *vínculos con la misma a título de propietarios*, sean familiares o no. Nos estamos refiriendo a los **Propietarios laboralmente pasivos**. El Cuadro 5.32 refleja los resultados de la investigación, que pasamos a comentar.

##### **A. Propietarios laboralmente pasivos, de la Familia.**

1) Aproximadamente, en los 2/3 de las empresas familiares ***todos los miembros con participación en la propiedad, trabajan en la empresa.*** Puede decirse de ellas, que son -lo que el prof. M.A.Gallo llama-, *Empresas de Trabajo Familiar*. Por consiguiente, **casi 1/3 de las empresas familiares (31% para concretar más ) cuentan con partícipes que no trabajan en la empresa.** Este es un resultado habitual en la empresa familiar, dado que, en muchas ocasiones, la *distribución de la propiedad* se hace más pensando en la distribución *del patrimonio* que en razones de tipo operativo empresarial: *la gestión del negocio*. Ello lleva aparejado que -con ocasión de las sucesiones-, estas *distribuciones* muchas veces igualitarias entre los hijos *para no romper la paz familiar* , a la hora de la gestión de la empresa no den más que complicaciones difíciles de recomponer. Es por ello, que en otro lugar hemos abogado por distinguir entre la distribución del “*patrimonio*” (objeto de una testamentaria) que puede hacerse con criterios estrictamente “familiares” y legales atendiendo por tanto a los requerimientos de esa índole y una distribución “*del negocio familiar*” que debiera hacerse atendiendo a criterios *que faciliten el día de mañana la dirección de la empresa* por quien se designe como sucesor. Somos conscientes de la dificultad que esto entraña; que es *una patata caliente*, pero proceder de otro modo (por otra parte

tan frecuente) es dejar la patata a la generación siguiente, y las estadísticas de mortalidad dan cuenta de *cómo al final se termina enfriando la patata*.

Entrando ya en el detalle de las actividades, la actividad en la *que todos los partícipes trabajan* es **Horeca** (que son al mismo tiempo miembros de la familia como vimos con anterioridad). En contraste, el **Comercio Mayorista** es la actividad que mantiene a *más partícipes fuera del ámbito laboral*.

2) *Casi todos* los partícipes laboralmente pasivos, *son de la familia* (93,5%). En su *grado máximo* (100%), este hecho se da en: **Otras Industrias, en el Comercio Mayorista y en Otros Servicios**.

Por término medio, las empresas con partícipes laboralmente pasivos mantienen a 3,7 miembros de la familia en esta situación, destacando las empresas de **Industria Alimentaria y del Comercio Minorista**, cada una con 5 miembros accionistas que no intervienen laboralmente en el negocio.

#### **B. Propietarios laboralmente pasivos, ajenos a la Familia (socios capitalistas).**

Un escaso número de empresas familiares ( $0,31 \times 0,065 = 0,02$ ; 2%), cuentan con “socios capitalistas” ajenos a la familia, que se sitúan -en valores promedio- 1 en la **Industria Alimentaria** y 2 en el **Comercio Minorista**.

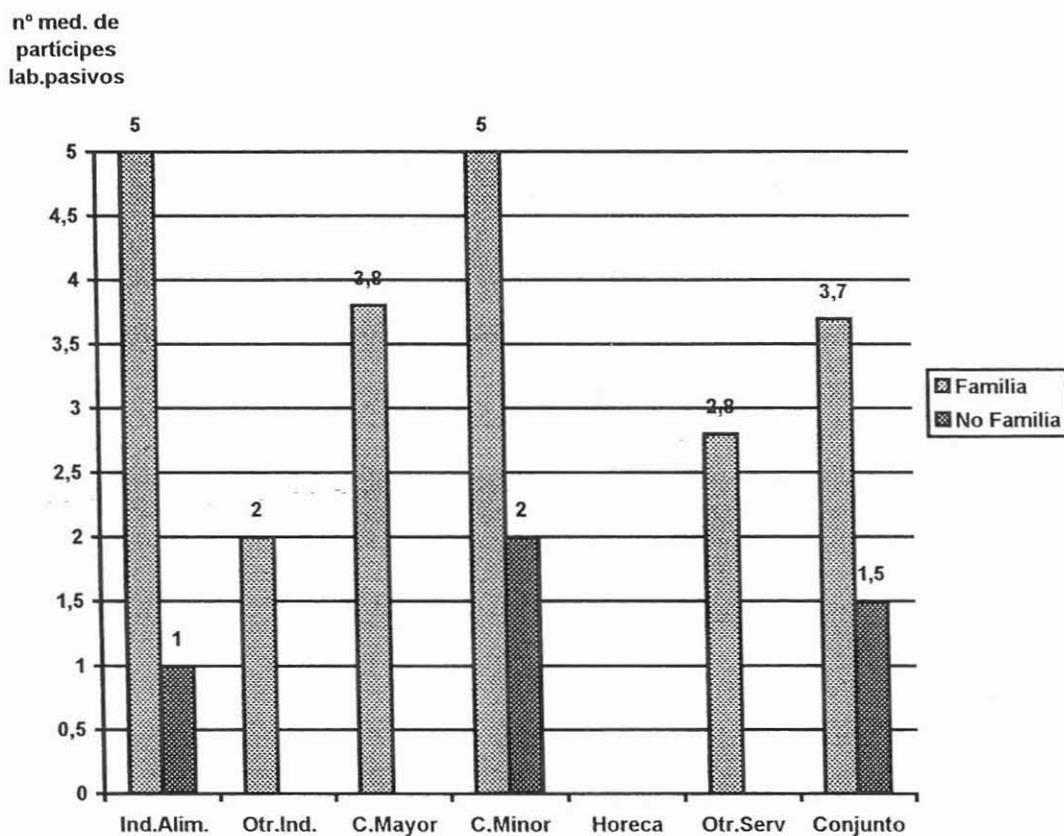
Los Gráficos 5.19 y 5.20, describen la situación resumida más arriba.

Gráfico 5.20: Los Propietarios y el trabajo en la Empresa Familiar. (todas las Actividades).

100% de las Empresas	67% empr. (*) todos los propietarios trabajan:		
	en 31% empr. hay propietarios lab. pasivos	6% emp.: no familiares 94% emp.: son familiares	→ 1,5 propietarios → 3,7 propietarios

Fuente: Encuesta EOI. Julio 98. Tablas T-99, 100, 101 y 103. (\*) 2% NS/NC.

Gráfico 5.21.: Perfil de los partícipes laboralmente pasivos, por actividades.



Fuente: Encuesta EOI. Julio 98. Tablas 102 y 103.

*Cuadro 5.32.:Determinación del carácter (familiar o no), de los Propietarios laboralmente pasivos.*

Pregunta:		Ud.	Total	Ind.Alim.	Ot.Indust.	C.Mayor	C.Minor	Horeca	Ot.Serv
1.¿Hay propietarios pasivos?	NO	% empresas	66,7	57,1	56,3	53,8	80,0	100,0	64,3
	NS/NC	% empresas	2,0	0,0	0,0	7,7	3,3	0,0	0,0
	SI	% empresas	31,3y	42,9	43,8	38,5	16,7	0,0	35,7
2.¿Son de la familia?	NO	% empresas	6,5	11,1	0,0	0,0	20,0		0,0
	SI	% empresas	93,5	88,9	100,0	100,0	80,0		100,0
3.¿Cuántos son de la familia?	↓	n° de accionistas	Total	Ind.Alim.	Ot.Indust.	C.Mayor	C.Minor	Horeca	Ot.Serv
		1	34,5%	37,5%	42,9%	20,0%	50,0%		20,0%
		2	17,2%	12,5%	28,6%	40,0%	0,0%		0,0%
		3	24,1%	12,5%	14,3%	20,0%	25,0%		60,0%
		4	6,9%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%		20,0%
		6	6,9%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%
		11	3,4%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%		0,0%
		15	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%		0,0%
		20	3,4%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%
		Conjunto		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	val.med.		3,7	5,0	2,0	3,8	5,0		2,8
¿Cuántos son ajenos a la familia?	↓	n° de accionistas	Total	Ind.Alim.	Ot.Indust.	C.Mayor	C.Minor	Horeca	Ot.Serv
		1	50,0%	100,0%			0,0%		
		2	50,0%	0,0%			100,0%		
		val.med.		1,5	1,0		2,0		

Fuente: Encuesta EOI.Julio 98. Tablas T-99, 100, 101 y 103.

### 5.5. Caracterización de las actividades: fichas técnicas.

Llegados a este punto, estamos en condiciones de caracterizar las **intersecciones de los tres círculos**, completándolo con otros detalles. Para ello, nos serviremos de los Cuadros 5.31-32, junto con la serie de Cuadros obtenidos anteriormente 5.13-14, 5.16-17, y 5.19-23. El resultado se expone en las **Fichas Técnicas** compuestas por los Cuadros 5.34 a 5.40 y Gráficos 5.22 a 5.28.

#### **5.5.1. Perfil resumen de las actividades.**

##### **A. Industria Alimentaria.**

###### 1) Perfil *Estructural*.

- Ocupa el **segundo lugar** por importancia, en cuanto a:
  - número de empresas* en el sector de la EF;
  - tamaño* (número de empleados);
  - facturación anual*
- Su dirección tiene una **edad media de 46 años** con un *nivel de formación* (más frecuente) de **Diplomado**.

###### 2) Perfil *relativo a la Familia*.

- En la Indust. Alimentaria están **las empresas con mayor antigüedad**: registra las mayores proporciones de empresas gobernadas por la **2ª y 3ª Generación** (en mayor proporción -casi la mitad- por la 2ª Generación).

Por consiguiente, se trata de empresas mayoritariamente *de hermanos* con un cierto *desarrollo organizativo*.

- Como ocurre en todas las empresas “con años”, destacamos:

1) la intensidad de la **penetración de la familia en la empresa** (medida por el número de familiares -2,72 por término medio- que trabajan en la misma) ocupando el segundo lugar tras Horeca (ver Cuadro 5.31).

2) como consecuencia de las testamentarias se tiene que heredan participaciones de la empresa miembros de la familia *con otras ocupaciones*. En el presenta caso encontramos un 38% de empresas con un promedio de **5 familiares laboralmente pasivos**. (Cuadro 5.32) Son muchos. Objetivamente este tipo de familiares requiere:

a) importantes *actuaciones de información* sobre la marcha y planes de la empresa de modo que se integren de algún modo en la misma evitando así que -desde el desconocimiento de los propósitos de la empresa- puedan exigir políticas que colisionen con las de los miembros laboralmente activos y por otra parte, la empresa se beneficie de sus puntos de vista que no hay que descartar pueden ser muy saludables. Nos referimos ahora a información ordinaria y periódica y no a la que puede y debe encontrar su cauce desde el Consejo de Administración o desde el Consejo de Familia.

b) Tener programados mecanismos *que posibiliten la transmisión de acciones* para aquellos familiares que por cualquier causa no se sientan vinculados con las operaciones de la empresa y *deseen separarse* de la propiedad de la misma.

### 3) Postura frente a la Sucesión.

- 2/3 de las mismas contemplan *la sucesión del empresario* en los próximos 10 años, para cuya oportunidad, en el **80%** de los casos tienen *previsto candidato de la familia* generalmente de *nivel de formación universitario* (más licenciados que diplomados) En éste caso (de candidatos familiares), solo el 64% tiene formada una idea acerca del Plan de Entrenamiento a someter al candidato que sin embargo no todos los candidatos a los que va dirigido el plan conocen; (solo lo conocen el 67% de los destinatarios del Plan). Puede pues hablarse de que un 33% de los predecesores con candidato familiar abriga planes de entrenamiento “in pectore”.
- Desde el punto de vista de **la formación del sucesor**, dejamos apuntado dos segmentos:
  - a) el de las empresas -abocadas a la sucesión con candidato familiar- *sin plan de entrenamiento* (36% de esas empresas) y
  - b) el de las que *teniendo plan*, lo tienen “*in pectore*” (33% de ese colectivo con plan).

Sobre éste y otros datos colaterales volveremos cuando establezcamos las necesidades de formación.

## **B. Otras Industrias**

### 1) Perfil Estructural.

- Se trata de empresas con el *tamaño medio más pequeño* del conjunto (muy próximo -por debajo- a la del Comercio Minorista). Su peso -por número de empresas en el conjunto de la Ef,-es el tercero en importancia.

- Cuenta con una dirección con unos *48 años de edad promedio* y con un *nivel de formación* predominantemente de *BUP/COU/FPII*.

## 2) Perfil relativo a la Familia.

- Empresas **muy jóvenes** (las segundas en juventud); el 80% están en la 1ª Generación, la generación de los fundadores; esto las señala como una actividad con gran mortalidad; solo un 20% ha superado la sucesión de los fundadores.
- *Solo 1,56 familiares trabajan en la empresa* (ver Cuadro 5.31); este número tan escaso -**el menor** de que encontramos respecto a las demás actividades- es comprensible desde dos puntos de vista;
  - de la juventud de las empresas (al fundador le acompañan probablemente la esposa y algún hijo) y
  - el hecho de ser actividades que requieren habilidades personales no siempre fáciles de encontrar en el seno de la familia.

### \* *Actitud frente a la Propiedad.*

- Tratándose de empresas fundamentadas en las *habilidades y destrezas personales*, no es extraño que algunas se muestren *propicias a ceder cuotas de propiedad* a empleados con esas características; es más ; estando el 80% de las empresas en manos de los fundadores, muchos de ellos habrán *emprendido* la empresa *acompañados de colegas de su anterior ocupación*.
- *Consecuencia de los anterior*, es que encontremos un *club* -formado por cerca de un 19% de las empresas-, que comparten la propiedad con un promedio de **4,3 empleados** (socios), de modo que este escogido grupo de empleados no familiares con participación, tienen un peso del 41% respecto a la totalidad de los empleados

no familiares siempre dentro de ese limitado club de empresas que dan participación a los empleados.

Esta elevada proporción de empleados propietarios no familiares es *la mayor* que hemos encontrado entre todas las actividades analizadas.

### 3) Postura frente a la Sucesión

- Un **38% de las empresas** tiene previsto hacer *la sucesión en los próximos 10 años*; el 83% de ese grupo cuenta con *candidatos de la familia* y un 67% de los que piensan en tales candidatos manifiestan tener un *Plan de Entrenamiento*. Un 25% de quienes manifiestan tener un Plan, lo mantienen “in pectore”.

## **C. Comercio Mayorista.**

### 1) Perfil Estructural.

- La empresa promedio de la actividad del C. Mayorista ocupa **el primer lugar** en lo que se refiere:
  - al **tamaño** (próximo a 24 personas).
  - a la **facturación**: 564 millones de pts;
  - a la **facturación/empleador**: 23,6 millones de pts.
- La **forma jurídica** preponderante, es la de **S.A.** como corresponde a estas magnitudes.

- La **edad promedio de la dirección** es también *la más elevada*: muy próxima a los **50 años** y en cuanto al **nivel de formación** más frecuente se remiten a dos con igual insistencia: *BUP/COU/FPII* y *Sin Estudios*.

2) Perfil relativo a la Familia.

- Hay una *proporción apreciable* de empresas (**27%**) en **2ª Generación** (sociedad de *hermanos*) No tenemos constancia de empresas que hayan superado la 2ª Generación. Hay ,pues un 73% de empresas en 1ª Generación. Es la *segunda actividad en importancia* (inmediatamente detrás de la Industria Alimentaria) en cuanto a **penetración de la familia en la empresa** (2,61 familiares trabajan en la empresa<sup>1</sup>).

Existe un **elevado número** de miembros de la **familia laboralmente pasivos** (3,8 *el segundo en importancia*).

- Todo lo anterior, pone de manifiesto la existencia de dos importantes retos a corto plazo:
  - a) el de *gestionar la sucesión* a un elevado número de empresas (además importantes por su tamaño y facturación) y
  - b) el *instaurar y administrar* con juicio instrumentos tales como *el Consejo de Familia* y *el protocolo Familiar* para poner orden ante la previsible *presión de acceso* por parte familiares de tercera generación (primos).

---

<sup>1</sup> Ver Cuadro 5.31.

*Las necesidades de información* ya tienen que ser importantes de la empresa hacia la familia dado el número de partícipes familiares pasivos, así como las de *liderazgo* por parte del director-hermano, respecto del resto de la familia.

*\*Actitud ante la Propiedad.*

- *Se muestran absolutamente reacios a ceder participación en la propiedad a sus empleados* (en esto se asemejan a Horeca); *tampoco* la comparten con socios *ajenos a la familia laboralmente pasivos*.

3) Postura ante la Sucesión.

- *La mitad* de las empresas tiene previsto pasar por el trance de la sucesión en el horizonte de los diez próximos años; el 86% de ese colectivo cuenta con candidatos de la familia y un 57% de los que abrigan la esperanza de ser sucedidos por miembros de la familia manifiestan tener un “plan de entrenamiento “ para los mismos. Un 25% de los que dicen tener ese plan de entrenamiento, lo guardan celosamente sin manifestarlo a los beneficiarios. (planes in pectore).
- El **nivel de formación** de los llamados a suceder, *aventaja* ampliamente al de los predecesores, situándose en el *diplomado* (el grupo más numeroso), seguido del de los *licenciados*.

## D.Comercio Minorista.

### 1)Perfil Estructural.

- Es el núcleo **más numeroso** de empresas dentro del colectivo Empresa Familiar (30% de las empresas)
- El **tamaño** medio de la empresa es pequeño ( 9 empleados, homologable al de Otras Industrias) y la **facturación media** modesta: 109 millones de pts.
- Está dirigida por una persona de **45 años de edad** y con **nivel de formación** predominante de *Graduado Escolar/FPI*.
- La **forma jurídica** dominante es la de *Sociedad Limitada*, (seguida muy de cerca por la forma de Empresario Individual).

### 2)Perfil relativo a la Familia.

- Es la actividad que ostenta **el segundo puesto en el ranking por empresas antiguas** (luego de la Ind.Alimentaria), contando con un **31% de las empresas 2ª Generación**. y un **8% de 3ª**; es decir, **39% de sus empresas han sobrevivido a la 1ª Generación**; no es un mal ratio para lo que se lleva en la EF.
- En cuanto a la **penetración de la familia en la empresa**, es de 2,27 personas (el 25% del total de empleados), la segunda en importancia despues de Horeca.
- En un 13% de las empresas encontramos un promedio de **cinco familiares laboralmente pasivos**, consecuencia sin duda, *del paso del tiempo* (transmisiones

hereditarias) en empresas que como se ha dicho son de muchos años en una gran proporción. A estos efectos, damos por reproducido aquí, lo manifestado más arriba a tenor de las *necesidades de información, protocolo familiar* etc.

*\*Actitud ante la Propiedad.*

- Este sector se muestra *moderadamente dispuesto a ceder participación* en la propiedad de sus negocios a sus empleados; su ratio de *predisposición (10% de las empresas cede propiedad)*, se encuentra a *mitad de camino* entre el sector *más predispuesto* (Otros Servicios, que cede el 21% de sus empresas) y *los menos* (el C.Mayorista y Horeca de los que **ninguna empresa** que manifiesta ceder nada).
- Pese a esa moderación, *en las empresas que sí que ceden* propiedad, se produce la cesión con un *gran realce relativo* entre los empleados no familiares *que disfrutan* de la participación y el total de los empleados no familiares (proyectado sobre la empresa promedio *del club de empresas que ceden propiedad*) -en virtud del pequeño tamaño medio de la empresa de C. Minorista-, con el resultado de que **los empleados con participación** llegan a ser el **29% de todos los empleados no familiares**. (ver Cuadro 5.31)

3) Postura ante la Sucesión.

*La mitad de las empresas* de C.Minoristas están abocadas en los próximos diez años a **proveer a su sucesión**. El 93% de ese grupo, cuenta con un candidato familiar, sin embargo solo el 27% de los que cuentan con candidato, han previsto un plan de entrenamiento para ellos. Aquí hay existe una **clara necesidad de formación** dirigida al *sucesor y al predecesor* sobre la forma de “gestionar la sucesión”; hablamos pues de un:

$$0,5 \times 0,93(1-0,27)=0,339; \quad \Rightarrow \quad 33,9\%$$

de *todo el Comercio Minorista*.

En este caso, *no hay candidatos con plan, que lo desconozcan*.

- El nivel de formación de los candidatos a la sucesión, se reparte en dos grupos: el más numeroso el de BUP/COU y el menos el de Licenciados. Esta dicotomía de los grupos mayoritarios entraña un cierto riesgo a la hora de gestionar la sucesión por parte del predecesor y es que si no se gestiona correctamente de cara al futuro sucesor haciéndole atractivo su futuro profesional con planes claros y concretos dentro de la empresa familiar, se corre el riesgo de perder a elementos valiosos de formación superior que bien motivados podrían llevar a sus empresas por senderos de crecimiento y diversificación innovadores.

#### **E.Hostelería, Restaurantes, Cafeterías y Bares. (Horeca).**

Es la actividad con rasgos -a nivel general-, empresarialmente menos desarrollada, más *embullida* por la familia y la familia más *dependiente* de la empresa. Podría decirse, Familia y Empresa *se padecen mutuamente*. Estamos ante una de las actividades *más diferenciadas* y más necesitadas de acciones formativas, como vamos a tener oportunidad de ver.

1)Perfil estructural.

- Recoge un **5% de las empresas familiares**. Su **tamaño medio** es de **11 empleados** de todo tipo; queremos decir que -por la índole de la actividad-, *no todos están a tiempo completo*, por lo que la sola expresión del guarismo puede sorprender.

- Su **facturación media** -con las reservas ya expuestas por elevado número de abstenciones en las respuestas obtenidas-, es de **50 millones de pts por establecimiento**, lo que conduce a la menor **facturación por empleado** de todos los sectores analizados: **4,6 millones de pts.**(que puede ser aceptable en atención a lo expresado sobre la forma de computar el número de empleados).
- Su **dirección**, de ordinario, tiene una **edad media** de **47 años**, con una **formación** mayoritariamente a nivel de **BUP/COU/FPII**.
- La **forma Jurídica** más representativa de este tipo de empresas, es la de **Sociedad Anónima** ( acorde con el tamaño detectado de empresa).

## 2)Perfil relativo a la Familia.

- **Todas** las empresas representadas están en la **1ª Generación**.(he aquí una gran singularidad). Ello es reflejo de la **enorme dificultad** que tiene este tipo de empresas para la **sucesión**.
- En cuanto a la **penetración de la Familia en la Empresa**, es **el más abultado**, tanto en valor absoluto como relativo (otra singularidad): por término medio sitúa a **3,6 familiares** (con diferente dedicación), lo que dado el tamaño de la empresa representa cerca de **la tercera parte del personal**.(ver Cuadros 5.13 y 5.31)

### **\*Actitud ante la Propiedad.**

- **No cede cuota de propiedad** alguna *a sus empleados* (muestralmente hablando); en esto imita al C.Mayorista. Tampoco se han encontrado **propietarios**

*laboralmente pasivos* dentro ni fuera de la familia (he aquí otra singularidad), y hay razones para ello. Tratándose de negocios que en muchos casos *comienzan* con una inversión limitada, los emprendedores se embarcan solos, y el hecho de que las empresas no sobrevivan al emprendedor, explica que ni hayan requerido socios capitalistas ni se tengan accionistas herederos.

### 3) Postura ante la Sucesión.

- *Solo un 20% de las empresas se plantea la sucesión* en los próximos diez años; la totalidad de las mismas piensa encontrar en la propia cantera familiar al sucesor; **ninguno se plantea plan de entrenamiento** alguno para el sucesor (seguramente porque se lo imaginan *solo en términos operativos* y para eso ¡ya tienen bastante con la experiencia adquirida en el trabajo ordinario!).

El *enorme peligro* en el que incurren las empresas que se hacen este planteamiento es el derivado de la *carencia de pensamiento estratégico*; van sobreviviendo, y ésto con el horizonte limitado por la vida del emprendedor (como se ve por los resultados).

El principal reto que tienen planteado es el de **tomar las medidas para trascender al fundador** y esto ha de hacerse adquiriendo conciencia de que llevan una empresa entre manos *que hay que desarrollar estratégicamente*, y para ello es imprescindible *la formación del sucesor y del predecesor*.

- El **nivel formativo de los candidatos** a suceder, es el de *BUP/COU*, análogo al de sus predecesores.

## **F.Otros Servicios.**

### 1)Perfil Estructural.

- Las empresas de “Otros Servicios”, tienen una **representación** en el colectivo de Empresa Familiar del **14%**. Su **tamaño medio** responde al de una empresa **de 11,4 empleados** y la **facturación anual** por empresa es de **233 millones de pts.** Ambas cosas, facturación y tamaño, dan por resultado una **facturación por empleado** de consideración (la segunda en su rango, tras la del C. Mayorista): **20,4 millones de pts/empleado.**
- Cuenta con los *Directores más jóvenes* (su edad media no llega a los 45 años) y su **formación** más frecuente es la de *Diplomado.*
- **La forma jurídica** más utilizada es la *Sociedad Limitada.*

### 2)Perfil relativo a la Familia.

- Figura **en tercer lugar en cuanto a antigüedad** de sus empresas (en conjunto), ya que encontramos un 43% de las empresas que ha sobrepasado a la primera Generación (**36% en la 2ª y 7% en la 3ª**)
- La **penetración de la familia en la empresa** es *la más baja* de todas las actividades; solo el **15% de los empleados pertenece a la familia** (en valor absoluto: 1,7 de los 11,4 empleados), pero eso sí: todos los familiares que trabajan, *tienen participación* en la propiedad (en la empresa media de la que venimos hablando).

*\*Actitud ante la Propiedad.*

Encontramos en esta actividad **la máxima propensión a ceder propiedad a los empleados no familiares y familiares** (en el *21% de las empresas* hemos encontrado esa cesión); su origen muy probablemente sea el mismo del citado en Otras Industrias; el de haberse rodeado desde sus inicios de colegas **coempresarios**. En el seno de este escogido grupo de empresas encontramos por término medio a *1,3 empleados no familiares (un 13% de los empleados no familiares)*.

3) Postura ante la Sucesión.

- El *29% de las empresas se plantean la sucesión* en el horizonte de los diez próximos años y *todos* los que así lo hacen *piensan en familiares para el recambio*. Solo *la cuarta parte* de ellos, manifiestan tener un **plan de entrenamiento** para el sucesor, habiendo sido consecuentes la totalidad en manifestárselo a los interesados.
- Los candidatos tienen un **nivel formativo** distribuido en dos grupos: el más numeroso, el de nivel **BUP/COU/FPII** y algo menor el de los **Licenciados**. Respecto de este último colectivo, damos por reproducido aquí el reto de lo manifestado, ante esta misma realidad en la actividad del C. Minorista.

## G. Conjunto de la Empresa Familiar.

En su conjunto, el **retrato robot** de *la empresa* familiar jerezana es como sigue:

### 1) Rasgos Estructurales.

- cerca de **13 empleados** (12,5);
- factura **214 millones de pts**;
- facturación/empleado: **17,2 millones de pts./empleado**.
- una dirección **próxima a los 47 años de edad** (46,6) y con un nivel de formación **Gr.Esc/FPI**.
- la forma jurídica dominante es la de **Sociedad Limitada**.

### 2) Perfil relativo a la Familia.

- 61% del parque empresarial, está gobernado por la **1ª Generación**;
- 29%, por la **2ª** y
- 10% por la **3ª y siguientes**.

lo que no es una mala representación en el tiempo, para lo que es habitual en la empresa familiar.

- La **penetración de la empresa por la familia** es del **18%**: la de **2,26 familiares** que trabajan en una empresa de 12,7 personas;

#### *\*Actitud ante la Propiedad.*

- Manifiestan una **propensión moderada a ceder participación en la propiedad** de la empresa -un **12% de las empresas** lo hacen-. Tal vez la palabra más apropiada es

la de *compartir*, ya que en la mayoría de las ocasiones la participación es originaria del momento de la fundación, tratándose de empleados *coempresarios*.

- En ese *club* del 12% de empresas -en las que tienen participación los empleados-, encontramos **1,8 empleados no familiares con participación** que constituyen una “élite” del 17% dentro del conjunto de empleados no familiares.

### 3) Postura ante la Sucesión.

- **El 42% de las empresas** prevén la **sucesión** de su dirección en el horizonte de los diez años próximos; de ellas, el 87% cuentan con poder **colocar a un familiar** en dicho puesto y en el **47% de estos casos** manifiestan tener un **plan de entrenamiento** para el mismo que sin embargo, **no todos los candidatos conocen** (solo el 77% de aquellos para los que hay plan).
- El **nivel de formación** del candidato se concentra alrededor de *dos titulaciones*: la más numerosa es la de *Licenciado*, seguida de la de *BUP/COU/FPII*.

Cuadro 5.33: Composición de los Círculos de Empresa y Propiedad.

	"Círculo de Empresa"				Total	%Emp. que dan particip. a empl. no fam.	"Círculo de Propiedad"		Empleados NO Fam. c/participac / $\Sigma$ Empleados NO Familiares (*)
	Empl. NO Famil.		Empl. Famil.				(prop.lab.pasivos)		
	No propiet	Propiet.	Propiet.	No propiet			de la familia	no familiars	
Ind. Aliment.	10,1	1,5	2,3	0,4	<b>14,3</b>	9,5%	5,0	1,0	12,9%
Otr. Indus.	4,3	3,0	1,3	0,2	<b>8,8</b>	18,7%	2,0	0,0	<b>41,1%</b>
C. Mayorista	21,2	0,0	1,8	0,8	<b>23,8</b>	0,0%	3,8	0,0	0,0%
C. Minorista.	4,8	2,0	1,5	0,7	<b>9,0</b>	10,0%	5,0	2,0	<b>29,4%</b>
Horeca	7,4	0,0	2,6	1,0	<b>11,0</b>	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Otrs. Servic.	8,4	1,3	1,7	0,0	<b>11,4</b>	21,4%	2,8	0,0	13,4%
Conjunto	8,6	1,8	1,8	0,5	<b>12,5</b>	12,0%	3,7	1,5	17,3%
Fuente: Cuadros	6.13. 6.26 y 6.28	6.28	6.26	6.26	6.13	6.28	6.32	6.32	6.31

(\*) La validez de esta proporción se reduce al ámbito del "club" de empresas <sup>(1)</sup> en las que tienen participación los empleados en la propiedad.

<sup>(1)</sup> Formado por un % de empresas expresadas en la 7ª columna del presente Cuadro.

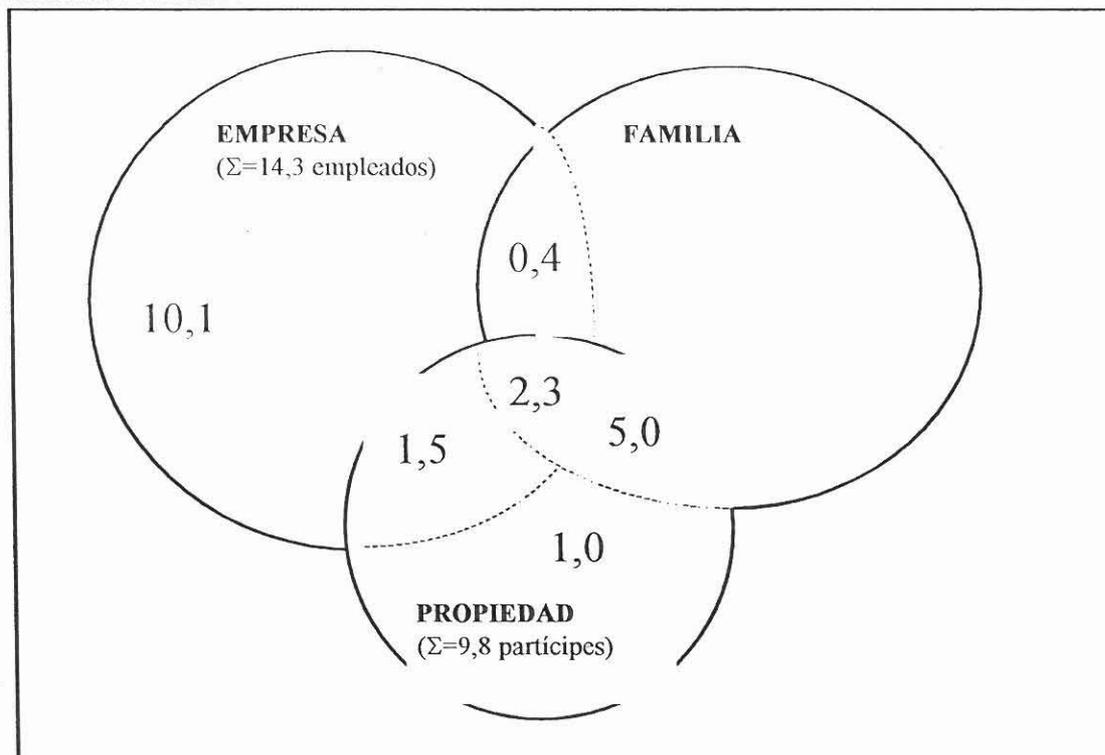
### ***5.5.2. Fichas Técnicas.***

Con todo ello y valiéndonos de la información acopiada en los Cuadros:

- 5.13 (Perfil estructural de las actividades) ;
- 5.14 (Generación que gobierna la empresa) y
- 5.19-23 (Articulación de la Sucesión),

ofrecemos las siguientes FICHAS TECNICAS.

Gráfico 5.22: Representación de la empresa media del sector INDUSTRIA ALIMENTARIA\*.



Fuente: Cuadro 5.31.y 5.32

\* en la que concurre: dar participación en la propiedad a sus empleados (9,5% de las empresas) y tener partícipes laboralmente pasivos de la familia (38,1%de las empresas)(1) y ajenos a la familia(4,76% de las emp.)(2)

(1): $0,429 \times 0,889 = 0,381$  (ver Cuadro 5.32)

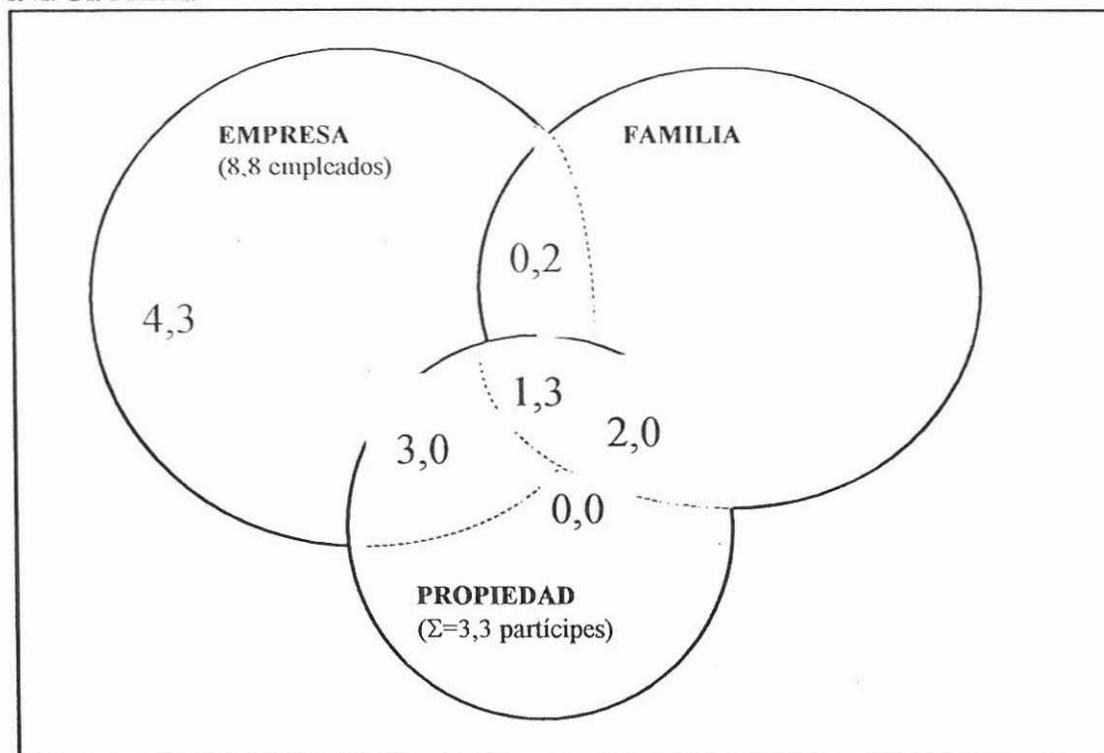
(2):  $0,429 \times 0,111 = 0,0476$  (ver Cuadro 5.32)

Cuadro 5.34: PERFIL DE LA ACTIVIDAD "INDUSTRIA ALIMENTARIA."

Perfil ESTRUCTURAL		Perfil FAMILIAR			Articulación SUCESION	
Peso relativo	21% empresas.	Genrac. al frente	1ª Gen.	32% empresas	Suces.prvta antes 10 añ.	67% empresas
Tamaño	14,3 empleados		2ª Gen.	47% empresas	Candid. son de la familia	79% emp. anters
Facturac. media anual	251 millones pts		3ª Gen.	16% empresas	Hay plan de entrenamto	64% emp. anters
Facturac./ empleado	17,6 millones pts		Otras	5% empresas	Lo conocen los candidats	67% emp. anters
Forma Jur. dominante	S.L./S.A.	nº empl famil./	tamaño	19%	Nivel formac del candidat	Licenciado/ Diplomado
Edad med. Director	46,6 años	Cesión de	Empdos no fam	9,5% empresas		
Nivel Form Direct	Diplomado	Prop.	fam.lab. pasivos	38,1% empresas		

Fuente: Cuadros ya citados.

Gráfico 5.23: Representación de la empresa media del sector OTRAS INDUSTRIAS



Fuente: Cuadro 5.31.y 5.32

\*en la que concurre: dar participación en la propiedad a sus empleados (18,7% de las empresas) y tener partícipes laboralmente pasivos de la familia(43,8 % de las emp.)(1).

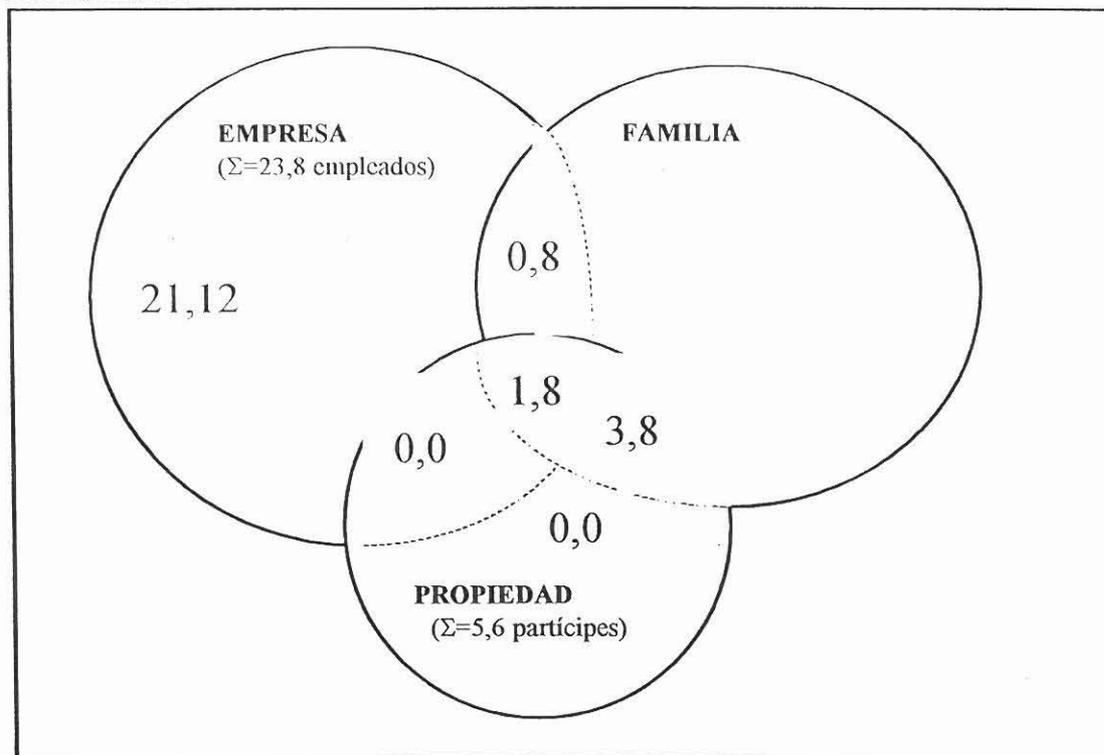
(1): ver Cuadro 5.32

Cuadro 5.35: PERFIL DE LA ACTIVIDAD "OTRAS INDUSTRIAS".

Perfil ESTRUCTURAL		Perfil FAMILIAR			Articulac. SUCESION	
Peso relativo	16% empresas.	Genrac. al frente	1ª Gen.	80% emprsas	Suces.prvta antes 10 añ.	38% empresas
Tamaño	8,8 empleados		2ª Gen.	7% emprsas	Candid. son de la familia	83% emp. anters
Facturac. media anual	118 millones pts		3ª Gen.	7% emprsas	Hay plan de entrenamto	67% emp. anters
Facturac./ empleado	13,5 millones pts		Otras	6% emprsas	Lo conocen los candidats	75% emp. anters
Forma Jur. dominante	S.L./S.A.	nº empl famil./ tamaño		17,7%	Nivel formac del candidat	Licenciado Diplomado
Edad med. Director	48,2 años	Cesión de Prop.	Empdos no fam	18,7% emprsas		
Nivel Form Direct	BUP/COU/ FPII		fam.lab. pasivos	43,8% emprsas		

Fuente: Cuadros ya citados.

Gráfico 5.24: Representación de la empresa media del sector COMERCIO MAYORISTA\*



Fuente: Cuadro 5.31.y 5.32

\*en al que concurre: dar participación en la propiedad a sus empleados (0,0% de las empresas) y tener partícipes laboralmente pasivos de la familia(38,5% de las emp.)(1)

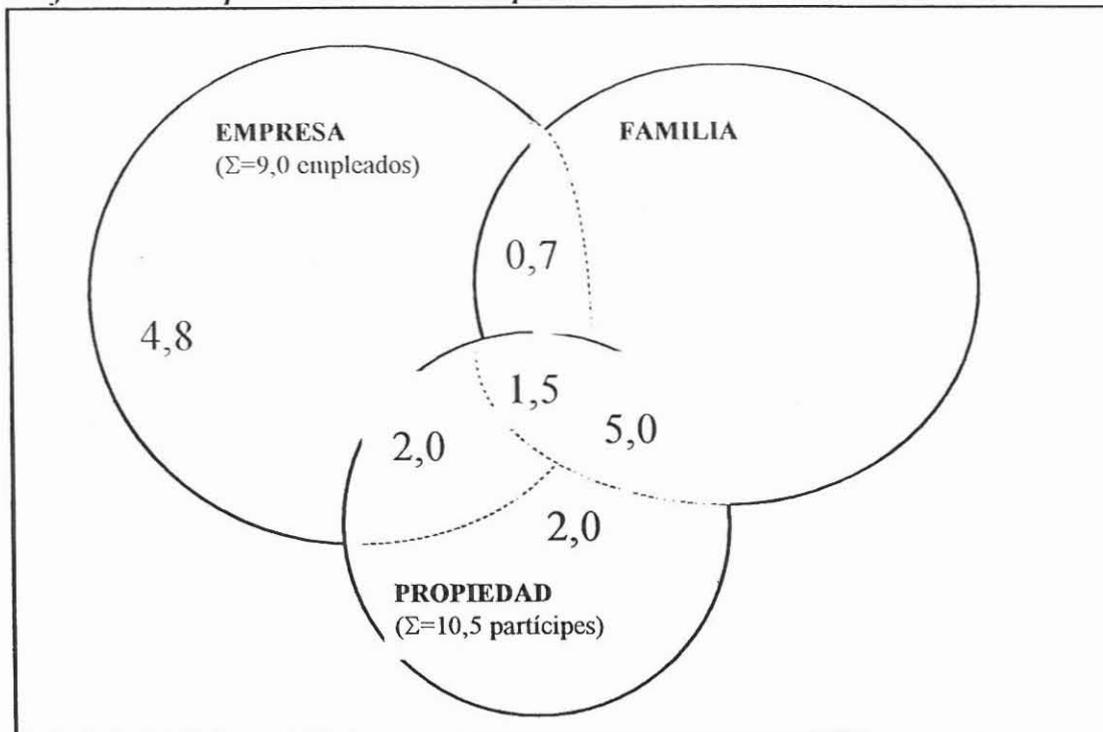
(1): Ver Cuadro 5.32.

Cuadro 5.36: PERFIL DE LA ACTIVIDAD "COMERCIO MAYORISTA."

Perfil ESTRUCTURAL		Perfil FAMILIAR			Articulac. SUCESION	
Peso relativo	13% empresas.	Genrac. al frente	1ª Gen.	73% emprsas	Suces.prvta antes 10 añ.	54% empresas
Tamaño	23,8 emplead		2ª Gen.	27% emprsas	Candid. son de la familia	86% emp. anters
Facturac. media anual	564 millones pts		3ª Gen.	0% emprsas	Hay plan de entrenamto	57% emp. anters
Facturac./ empleado	23,6 millones pts		Otras	0% emprsas	Lo conocen los candidats	75% emp. anters
Forma Jur. dominante	S.A.	nº empl famil./ tamaño		10,9%	Nivel formac candidat	Diplomado/ Licenciado
Edad med. Director	49,6 años	Cesión de Prop.	Empdos no fam fam.lab. pasivos	0,0% emprsas		
Nivel Form Direct	BUP/COU/F PII			38,5% emprsas		

Fuente: Cuadros ya citados.

Gráfico 5.25: Representación de la empresa media del sector C. MINORISTA.



Fuente: Cuadro 5.31.y 5.32

\* en la que concurre: dar participación en la propiedad a sus empleados (10,0% de las empresas) y tener partícipes laboralmente pasivos de la familia (13,4% de las empresas)(1) y ajenos a la familia(3,35% de las emp.)(2)

(1):  $0,167 \times 0,8 = 0,1336$  (ver Cuadro 5.32)

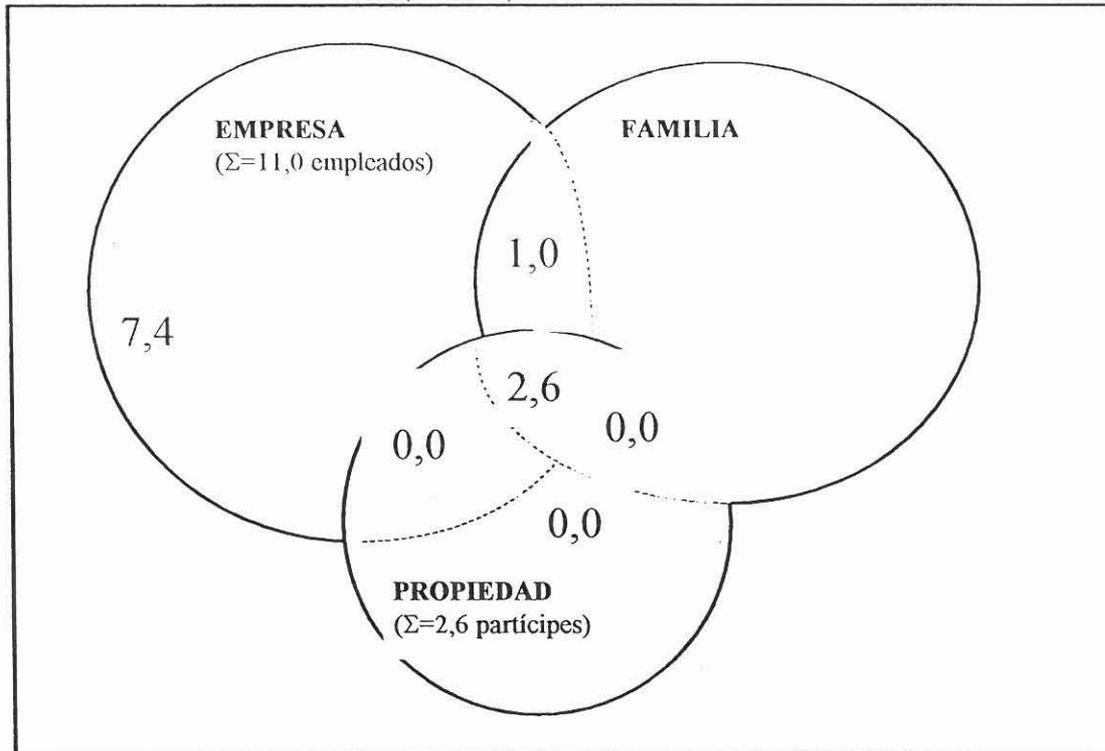
(2):  $0,167 \times 0,2 = 0,0334$  (ver Cuadro 5.32)

Cuadro 5.37: PERFIL DE LA ACTIVIDAD "COMERCIO MINORISTA."

Perfil ESTRUCTURAL		Perfil FAMILIAR			Articulac. SUCESION	
Peso relativo	30% empresas.	Genrac. al frente	1ª Gen.	61% empresas	Suces.prvta antes 10 añ.	50% empresas
Tamaño	9,0 emplead		2ª Gen.	31% empresas	Candid. son de la familia	93% emp. anters
Facturac. media anual	109 millones pts		3ª Gen.	8% empresas	Hay plan de entrenamto	27% emp. anters
Facturac./ empleado	12,1 millones pts		Otras	0% empresas	Lo conocen los candidat	100% emp. anters.
Forma Jur. dominante	Sociedad Limitada.	nº empl famil./	tamaño	25,0%	Nivel Form del candidat	BUP/COU Licenciado
Edad med. Director	45,2	Cesión de	Empdos no fam	10,0% empresas		
Nivel Form Direct	Gr.Esc./ FPI	Prop.	fam.lab. pasivos	13,4% empresas		

Fuente: Cuadros ya citados.

Gráfico 5.26: Representación de la empresa media del sector de HOSTELERIA, RESTAURANTES Y BARES (Horeca).



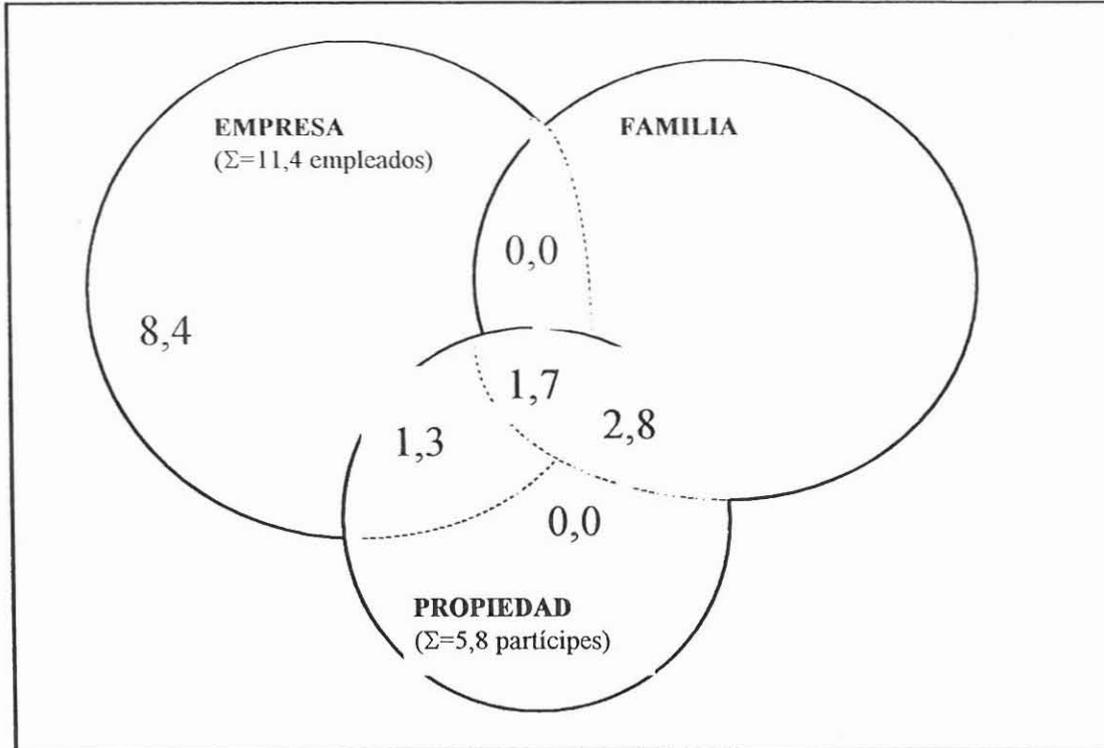
Fuente: Cuadro 5.31 y 5.32

Cuadro 5.38: PERFIL DE LA ACTIVIDAD "HOSTELERIA, RESTAURANTES, CAFETERIAS Y BARES "(HORECA)

Perfil ESTRUCTURAL		Perfil FAMILIAR			Articulac. SUCESION	
Peso relativo	5% empresas.	Genrac. al frente	1ª Gen.	100% emprsas	Suces.prvta antes 10 añ.	20% empresas
Tamaño	11,0 emplead		2ª Gen.	0% emprsas	Candid. son de la familia	100% emp.angers
Facturac. media anual	50 millones pts		3ª Gen.	0% emprsas	Hay plan de entrenamto	0% emp.angers
Facturac./ empleado	4,6 millones pts		Otras	0% emprsas	Lo conocen los candidats	0% emp.angers
Forma Jur. dominante	Sociedad Anónima	nº empl famil./ tamaño		32,7%	Nivel Form del candidat	BUP/COU
Edad med. Director	47,0 años	Cesión de Prop.	Empdos no fam	0,0% emprsas		
Nivel Form Direct	BUP/COU/ FPII		fam.lab. pasivos	0,0% emprsas		

Fuente: Cuadros ya citados.

Gráfico 5.27: Representación de la empresa media del sector OTROS SERVICIOS\*



Fuente: Cuadro 5.31 y 5.32

en la que concurre: dar participación en la propiedad a sus empleados (21,4% de las empresas) y tener partícipes laboralmente pasivos de la familia (35,7% de las emp.). (1)

(1): 0,357 (ver Cuadro 5.32)

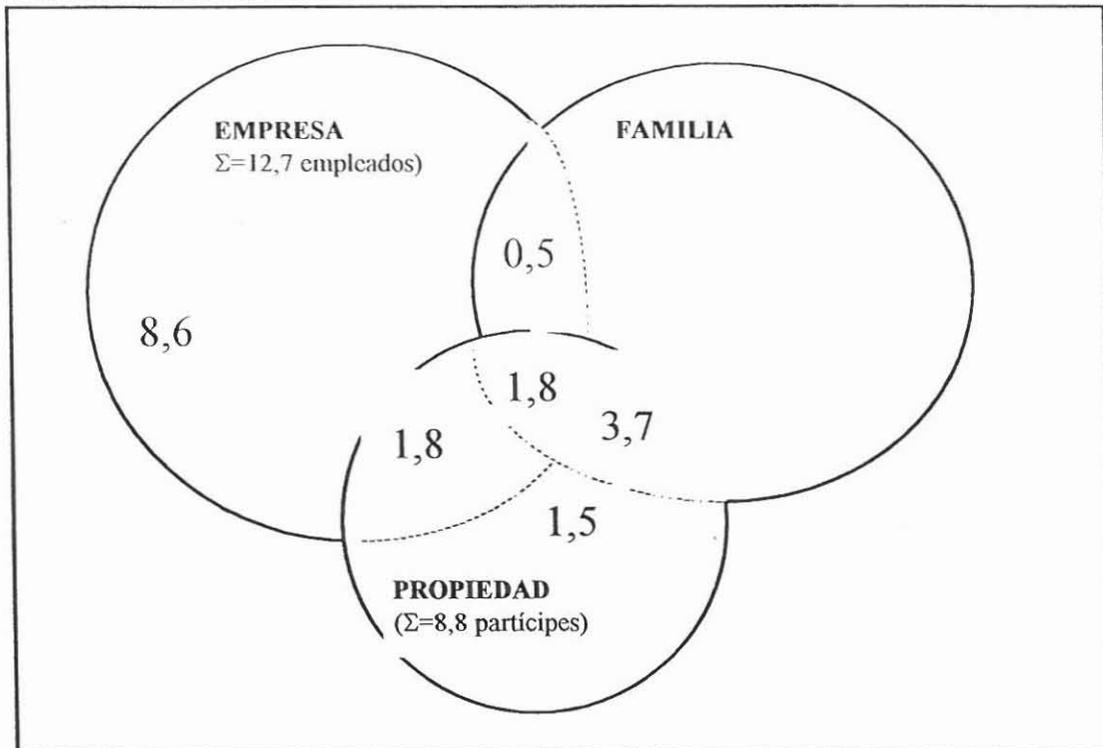
Cuadro 5.39: PERFIL DE LA ACTIVIDAD "OTROS SERVICIOS."

Perfil ESTRUCTURAL		Perfil FAMILIAR			Articulac. SUCESION	
Peso relativo	14% empresas.	Genrac. al frente	1ª Gen.	57% empresas	Suces. prvta antes 10 añ.	29% empresas
Tamaño	11,4 emplead		2ª Gen.	36% empresas	Candid. son de la familia	100% emp. anters
Facturac. media anual	233 millones pts		3ª Gen.	7% empresas	Hay plan de entrenamto	25% emp. anters
Facturac./ empleado	20,4 millones pts		Otras	0% empresas	Lo conocen los candidats	100% emp. anters
Forma Jur. dominante	S.L.	nº empl famil./ tamaño	15,0%	Nivel Form del candidat	BUP/COU Licenciados	
Edad med. Director	44,9 años	Cesión de Prop.	Empdos no fam fam. lab. pasivos	21,4% empresas		
Nivel Form Direct	Diplomado			35,7% empresas		

Fuente: Cuadros ya citados.

FICHAS TECNICAS EMPRESA FAMILIAR DE JEREZ

Gráfico 5.28: Representación de la empresa media del colectivo EMPRESA FAMILIAR JEREZANA.



Fuente: Cuadro 5.31 y 5.32

(1):  $0,31 \times 0,935 = 0,2898$  (ver Cuadro 5.32)

(2):  $0,31 \times 0,065 = 0,0202$  (id.)

en la que concurre: dar participación en la propiedad a sus empleados (12,0% de las empresas) y tener partícipes laboralmente pasivos de la familia (28,9% de las empresas) (1) y ajenos a la familia (2,0% de las emp.) (2)

Cuadro 5.40: PERFIL DE LA ACTIVIDAD "CONJUNTO."

Perfil ESTRUCTURAL		Perfil FAMILIAR			Articulac. SUCESION	
Peso relativo	100% empresas.	Genrac. al frente	1ª Gen.	61% emprsas	Suces. prvta antes 10 añ.	42% empresas
Tamaño	12,7 emplead		2ª Gen.	29% emprsas	Candid. son de la familia	87% emp. anters
Facturac. media anual	216 millones pts		3ª Gen.	8% emprsas	Hay plan de entrenamto	47% emp. anters
Facturac./ empleado	17,0 millones pts		Otras	2% emprsas	Lo conocen los candidats	77% empresas
Forma Jur. dominante	S.L.	nº empl famil./ tamaño		17,8%	Nivel formac del candidat	Linciado BUP/COU
Edad med. Director	46,6 años	Cesión de Prop.	Empdos no fam fam. lab. pasivos	12,0% emprsas		
Nivel Form Direct	BUP/COU/ FPII			28,9% emprsas		

Fuente: Cuadros ya citados.

### **5.6. Las necesidades de formación para la empresa familiar.**

La Empresa Familiar tiene unas peculiaridades que requieren *planteamientos específicos* para atender a sus necesidades de orden formativo en tanto que Empresa Familiar. Junto a estas necesidades, se dan las que -técnicamente hablando-, son fundamentalmente homologables con los de cualquier empresa, y a ellas nos referiremos también más adelante.

#### ***5.6.1. La Formación para la Sucesión.***

##### **A. Público-Objetivo.**

Se desprende del simple examen del siguiente Gráfico 5.29, construido partiendo de las Tablas T-79, 82, 83, 85 y 86 de la encuesta EOI Julio 98.

##### **B. Oferta-Demanda prevista de Acciones de Formación para la Empresa Familiar de Jerez.**

El Cuadro 5.30 muestra la distribución de Seminarios/Programas para la Empresa Familiar, que se corresponden con los segmentos del Público-Objetivo extraídos del Gráfico 5.29. La *prescripción y descripción* de cada uno, se da más adelante, limitándonos ahora a su encuadre.



*Cuadro 5.41. Evaluación de las Necesidades de Formación.*

Situación	Necesidades	Público-Objetivo		Formato	Demanda potencial (participantes)
		Predecesores	Sucesores		
1.Emp.en trance de sucesión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización gral..</li> </ul>	A1	B2	Seminario	1.269+1.107
2.Emp.que piensan en famil. para la sucesión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparac. Sucesión</li> </ul>		B1.	Programa-Tipo	1.107
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemáticas específ.</li> </ul>	A2	B1	Seminario	1.107x2
3.No hay Plan de Entrenamiento.	s/"la Preparac.del Suc"	A3	B3	Seminario	675x2

*Fuente: Elaboración propia con datos Gráfico 5.20 (Encuesta EOI Julio 98).*

### **5.6.2. La Formación para la Gestión de la Empresa.**

A modo de **resumen** de lo que muestran los Cuadros que siguen, cabe destacar:

1) *El nivel* que -en general- manifiesta *más necesidades de formación* es **el Directivo** (salvadas dos áreas de objeto más específicamente técnico).

2) El área **más intensamente preferida por todos los niveles** (con diferencias sobre las demás que se atenúan conforme se va descendiendo de nivel), es la de **Informática**. (la demanda el 53% de las empresas). Le siguen por lo que se refiere :

**Cuadro 5.42: Necesidades manifestadas de apoyo formativo a nivel DIRECTIVO.**

(% empresas)

Areas	Total	Ind. Alim	Otrs. Ind.	C. Mayor	C. Minor	Horeca	Otr. Serv.
Idiomas	37,0	52,4	50,0	30,8	23,3	60,0	28,6
Informát.	53,0	71,4	43,8	38,5	36,7	80,0	71,4
Cont/Fin	40,0	42,9	31,3	23,1	43,3	40,0	50,0
C.Exter	17,0	42,9	0,0	23,1	10,0	0,0	14,3
Market.	37,0	57,1	31,3	38,5	36,7	0,0	28,6
Calid. Tot	33,0	47,6	25,0	30,8	36,7	0,0	21,4
<b>Ninguna</b>	25,0	14,3	25,0	38,5	36,7	0,0	14,3
<b>NS/NC</b>	5,0	0,0	0,0	15,4	6,7	20,0	0,0

Fuente: Encuesta EOI Julio 98. Tabla T-112.

Nota: Cada empresa proporciona *respuestas múltiples*

**Cuadro 5.43: Necesidades manifestadas de apoyo formativo a nivel MANDOS MEDIOS.**

(% empresas)

Areas	Total	Ind. Alim	Otrs. Ind.	C. Mayor	C. Minor	Horeca	Otr. Serv.
Idiomas	26,0	38,1	25,0	15,4	23,3	0,0	35,7
Informát.	36,0	42,9	31,3	23,1	33,3	0,0	57,1
Cont/Fin	19,0	14,3	12,5	7,7	30,0	0,0	28,6
C.Exter	8,0	14,3	0,0	0,0	10,0	0,0	14,3
Market.	20,0	28,6	12,5	15,4	23,3	0,0	21,4
Calid. Tot	22,0	28,6	12,5	23,1	23,3	0,0	21,4
Máq-Her	14,0	19,0	18,8	7,7	6,7	0,0	28,6
Car. Met	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1
<b>Ninguna</b>	46,0	33,3	56,3	53,8	50,0	80,0	28,6
<b>NS/NC</b>	8,0	0,0	6,3	7,7	13,3	20,0	7,1

Fuente: Encuesta EOI Julio 98. Tabla T-115.

Nota: Cada empresa proporciona *respuestas múltiples*

**Cuadro 5.44: Necesidades manifestadas de apoyo formativo a nivel OPERATIVO.**

(% empresas)

Areas	Total	Ind. Alim	Otrs. Ind.	C. Mayor	C. Minor	Horeca	Otr. Serv.
Idiomas	24,0	33,3	6,3	7,7	30,0	20,0	35,7
Informát.	25,0	42,9	12,5	7,7	30,0	0,0	28,6
Cont/Fin	17,0	23,8	6,3	7,7	26,7	0,0	14,3
C.Exter	8,0	14,3	0,0	0,0	37,5	0,0	25,0
Market.	21,0	23,8	6,3	23,1	30,0	0,0	21,4
Calid.Tot	20,0	28,6	12,5	23,1	23,3	0,0	14,3
Máq-Her	23,0	33,3	43,8	7,7	13,3	0,0	28,6
Car.Met	2,0	0,0	6,3	0,0	0,0	0,0	7,1
<b>Ninguna</b>	46,0	38,1	50,0	61,5	53,3	40,0	28,6
<b>NS/NC</b>	4,0	0,0	25,0	0,0	0,0	40,0	7,1

Fuente: Encuesta EOI Julio 98. Tabla T-117.

Nota: Cada empresa proporciona *respuestas múltiples*

a) al nivel *Directivo*:

- **la Contabilidad/Finanzas (40%)** y
- **el Marketing y los Idiomas (cada una con el 37%)**

b) al nivel de *Mandos Medios*:

- **los Idiomas (26%)** y
- **la Calidad Total (22%).**

c) al nivel de *Operaciones*:

- **Idiomas (24%)** y
- **Manejo de Máquinas-Herramientas (23%).**

**Cuadro 5.45: Necesidades manifestadas de apoyo formativo por el CONJUNTO de Empresas Familiares/Demanda prevista..**

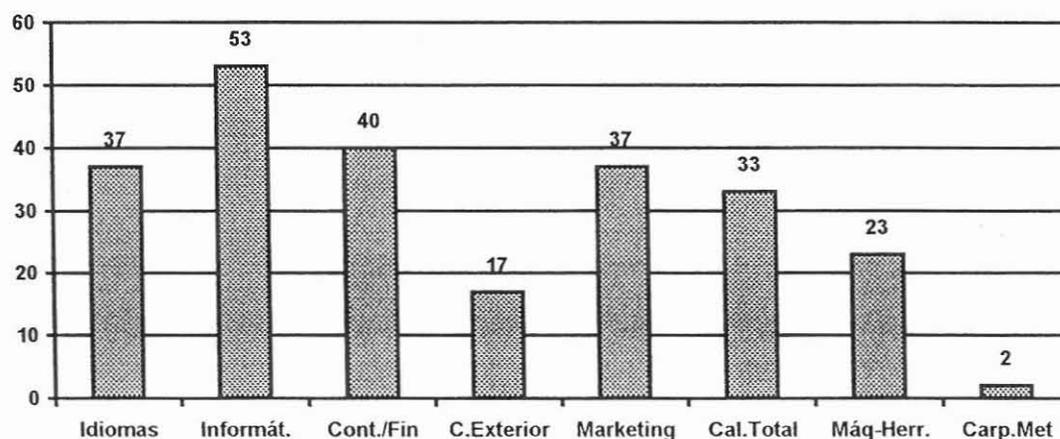
(% empresas)

Areas	Niv. DIRECTIVO	Niv. M.AND. MEDIOS	Niv. OPERATIVO	Demanda	
				% empresas	nºempresas(1)
Idiomas	37,0	26,0	24,0	37,0	999
Informát.	53,0	36,0	25,0	53,0	1.431
Cont/Fin	40,0	19,0	17,0	40,0	1.080
C.Exter	17,0	8,0	8,0	17,0	459
Market.	37,0	20,0	21,0	37,0	999
Cal.Tot	33,0	22,0	20,0	33,0	891
Máq-Her		14,0	23,0	23,0	621
Car.Met		1,0	2,0	2,0	54
<b>Ninguna</b>	25,0	46,0	46,0		
<b>NS/NC</b>	5,0	8,0	4,0		

Fuente: Encuesta EOI Julio 98. Tabla T-112,115 y 117. (1): para N=2.700 empresas.

Nota: Cada empresa proporciona *respuestas múltiples*

**Gráfico 5.30: Preferencias de Formación manifestadas por los diferentes Niveles.**  
(% de empresas).



Fuente: Elaboración propia c/datos Encuesta EOI Julio 98; Tablas T-112,115 y 117.

### 5.6.3. El Asesoramiento Especializado-Empresa Familiar.

La Encuesta ha investigado las necesidades de *Consultoría especializada* en aspectos específicos *muy sensibles* para el funcionamiento saludable de la empresa familiar . A continuación se muestran (Cuadros 5.46 y Gráfico 5.31), los resultados de la encuesta

1) Por **tipos de asesoramiento**, *los más demandados* son (por este orden):

**1. Planificación Fiscal de la Familia** (33% de las empresas familiares);

- destaca el *C.Mayorista*, para el que un 46% de las empresas manifiesta esta necesidad, siguiéndole *Otras Industrias*.

**2. Asesoramiento para la Sucesión** (elección del sucesor, etc.): 30%;

- también aquí son *el C.Mayorista y Otras Industrias* las más sensibles a este requerimiento.

**3. Planificación Patrimonial de la Familia** :28%

- El *C.Mayorista y la Industria Alimentaria*, se manifiestan con especial importancia acerca de este asesoramiento.

**4. Problemas de Comunicación entre la Empresa y la Familia**: 26%.

- *Otras Industrias y los Comercio Mayorista y Minorista* (estos últimos muy igualados) son las actividades que destacan en la demanda de este asesoramiento.

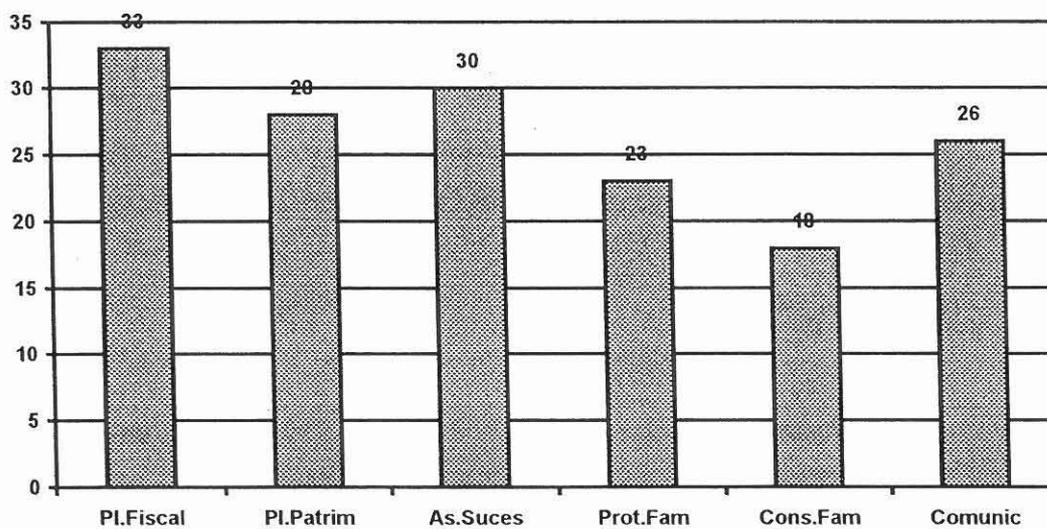
**Cuadro 5.46: Necesidades de Asesoramiento en aspectos sensibles de la Empresa Familiar. (% empresas).**

	Planif.Fisc de la Fam	Planif. Patrimon.	Ases.para la Sucesn.	Elaborac. Prot.Fam	Constituc Con.Fam	Comunic. Emp-Fam
Ind.Aliment	38,1	28,6	38,1	28,6	23,8	23,8
Otr.Indust.	43,8	43,8	37,5	37,5	18,8	37,5
C.Mayorist	46,2	46,2	38,5	23,1	23,1	30,8
C.Minorist	26,7	23,3	26,7	23,3	20,0	30,0
Horeca	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otrs.Servic	28,6	14,3	21,4	7,1	7,1	14,3
<i>Total %</i>	<i>33,0</i>	<i>28,0</i>	<i>30,0</i>	<i>23,0</i>	<i>18,0</i>	<i>26,0</i>
<i>Tot.Emp (1)</i>	<b>891</b>	<b>756</b>	<b>810</b>	<b>621</b>	<b>486</b>	<b>702</b>

Fuente: Encuesta EOI.Julio 98. Tabla T-119 a 124.

(1): Para el caso de N=2.700 empresas.

**Gráfico 5.31: Preferencias por el asesoramiento especial en la Empresa Familiar. (% empresas).**



Fuente: Elaborac.propia en base a Encuesta EOI .Julio 98. Tablas T-119 a 124.

**5.6.4. Instituciones preferidas por la Empresa Familiar de Jerez, en orden a la Formación.**

Como muestra el siguiente Cuadro 5.47, la Institución por la que se decantan las empresas a la hora de recibir formación es la Cámara de Comercio de Jerez. (recibe el doble de apoyo que el INEM).

**Cuadro 5.47: Instituciones preferidas por la Empresa Familiar de Jerez, en orden a la Formación.**

	Total	Ind. Alim	Otrs. Ind.	C. Mayor	C. Minor	Horeca	Otr. Serv.
Cámara	69	15	11	9	21	3	10
Comerc.	47,9%	41,7%	45,8%	56,2%	50,0%	42,8%	52,6%
INEM	35	11	6	3	10	1	4
	24,3%	30,6%	25,0%	18,8%	23,8%	14,3%	21,1%
Otros	11	3	1	0	4	1	2
	7,6%	8,3%	4,2%	0,0%	9,5%	14,3%	10,5%
NS/NC	29	7	6	4	7	2	3
	20,2%	19,4%	25,0%	25,0%	16,7%	28,6%	15,8%
Total	144	36	24	16	42	7	19
respuest	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta EOI. Julio 98. Tabla T-126.

Nota: Cada empresa proporciona *respuestas múltiples*

## VILLA SUCESION, CLAVE DEL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR.

### 6.1. La Sucesión.

La sucesión es el acontecimiento en el que *cristalizan* todos los problemas larvados y/o embalsados, y que se revela como *encrucijada o plaza mayor* de las dificultades de la EF.

Una idea acerca de la *severidad* del trance, nos la muestra la siguiente estadística<sup>1</sup>: solamente el 24% de las empresas familiares sobreviven como tales a través de la segunda generación, y solo el 14 % alcanzan la tercera. Según ésto (ver Cuadro 6.1), **la sucesión con mayor índice de mortalidad** es la primera (la del paso *del Fundador a la 2ª Generación*). Conforme se aleja la empresa de su Fundador, disminuye el riesgo *asociado a los trasposos* de poder (pero aumentan las dificultades que se ciernen sobre los intervalos entre generaciones).

**Cuadro 6.1: Mortalidad de las Empresas del Reino Unido al paso del trance sucesorio.**

<b>Empresas que rebasan a</b>	<b>% s/las Iniciales</b>	<b>% Ind.mortalidad (% s/ las precedentes)</b>
La 1ª Generación (Fundador)	24	76
La 2ª Generación	14	58

Fuente: *Elaboración propia. Stoy Hayward: "Managing the family business in the UK: A Report". 1.990. London Business School*

Que la sucesión sea un *acontecimiento peligroso*, -el más peligroso puntualmente hablando-, de eso no cabe ninguna duda; de ahí que merezca toda nuestra atención en orden a averiguar su naturaleza y con ello analizar qué posibles vías de solución pueden arbitrarse en orden a concitar los peligros.

<sup>1</sup> Stoy Hayward: "Managing the family business in the UK: A Report". 1.990. London Business School.

### 6.1.1. La Sucesión: un suceso emocional.

El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades.

El hecho de cambiar la persona que dirige una empresa, como así también -obviamente- su *modo* de dirigirla, hará surgir una serie de problemas *emocionales* que tendrán que ser conciliados en forma simultánea. Por ejemplo: donde exista una *definida jerarquía de gestión*, las decisiones se deben tomar teniendo en cuenta la competencia del personal para asumir las nuevas responsabilidades y la posible reacción del personal si se colocara a un extraño en el vértice de la jerarquía.

También en este caso la EF enfrenta los mismos problemas que las demás empresas, con la diferencia que detrás de estos problemas hay un dilema mayor *de orden psicológico y emocional* relacionado con la familia, y que en la práctica *transmuta* la cuestión del cambio de liderazgo en un problema que amenaza la supervivencia de la empresa.

En efecto; *elegir a un sucesor* puede significar a menudo, tener que *escoger* entre *hijos e hijas* que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire. Por su parte, el mismo padre a menudo se muestra *ambivalente* con respecto a la sucesión porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a *uno a expensas de* los otros.

Sin embargo, en lo que concierne a la empresa, el *cambio no es simplemente un traspaso* de una generación a la otra: es **una transformación** en la cual **la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas** y sus nuevas ideas acerca de la conducción de la empresa, su nuevo desarrollo, su nuevo personal, etc.

No se agotan los conflictos emocionales en los anteriormente descritos; junto a ellos, existen otros de gran envergadura y que se refieren a las realidades -más que yuxtapuestas interpenetradas- familia y empresa. Es obvio señalar, que *familia y empresa* son dos campos de acción bastante diferentes y que cada uno de ellos se rige por pautas bien distintas:

- la pauta “*emocional*” prima en el campo familiar, mientras que en el ámbito empresa
- la pauta “*contractual*” es la que prevalece.

En efecto; en el **ámbito familiar**, prevalece *la protección y la lealtad*, mientras que en la **esfera empresarial** sustentada en *la tarea*, han de ser el *rendimiento y los resultados* las cuestiones básicas a valorar. El problema de la EF, lo que la hace realmente distinta de la NF es que en la EF se da una **fusión** de estas dos poderosas instituciones y si bien proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior, no es raro que eso también lleve a enfrentar serias dificultades. El desideratum, *la EF ideal* sería aquella en la que la familia traspasara la empresa como la luz el cristal, sin romperlo ni mancharlo. Si así fuere, encontraríamos que la empresa transida por la familia, sería en efecto una empresa superior porque añadiría a la lógica contractual de la empresa ordinaria, el compromiso y la entrega propias de la familia, sin las adherencias indeseables de los *conflictos emocionales* de dos tipos fundamentales:

1) los que traen su origen de rencillas propiamente familiares que encuentran en la EF un campo lleno de *morbo* para jugar el *partido de “revancha familiar”* que restablezca el equilibrio del miembro *dolido*;

2) los originados “*intramuros*” de la empresa, pero que -dada la condición de pariente-, “añade” a una tensión ordinaria en cualquier otra empresa, la característica *de hacerla acumulable con los agravios originados fuera de la empresa*, con el resultado perverso que es de suponer.

Todo ello puede significar, que los patrones de conducta -emocionales- que surgen dentro de la empresa, en un contexto comercial, son profundamente irracionales e inapropiados.

Realmente el tipo de emociones subyacentes que pueden surgir en el trabajo, no es raro puedan *remontarse a un pasado distante* del tipo: “tu rama familiar despojó a la mía de sus acciones en 1.950”.

### 6.1.2. Liderazgo y legitimidad.

Otra desventaja de las empresas familiares que vale la pena destacar, es la que se relaciona con **la ausencia de liderazgo**, (cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo de la dirección.). Esto llega a ser particularmente serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso más aún cuando alcanza a la tercera.

Esto puede darse si el Consejo de Administración está formado por tres hermanos, cada uno de los cuales ha heredado *una parte igual del capital*, pero ninguno de ellos ha sido *facultado* para asumir el control absoluto (desde el punto de vista de la Gestión).

Es un error frecuente en las EFs la *resistencia* que hace el *predecesor a concentrar el poder ejecutivo*. En alguna medida, la situación difícil en la que los tres hermanos del ejemplo han quedado, puede ser a causa de un error del padre que no previó esta situación, pero ya es demasiado tarde para volver sobre los pasos. Es responsabilidad de cada generación resolver sus propios conflictos de manera que propicie a cada generación condiciones adecuadas que faculten y legitimen a la siguiente generación para gestionar eficazmente la empresa. Así, los hermanos deberían determinar entre ellos donde reside el poder, antes incluso de pensar quien asumirá la autoridad en el futuro. Si no lo hicieran así, el advenimiento de la tercera generación con su mayor número de individuos podría presagiar la catástrofe.

## 6.2. Patologías escondidas tras el fracaso sucesorio.

El propósito terapéutico que anima este análisis, obliga a encontrar *las raíces del fracaso sucesorio*, a fin de instrumentar los remedios correctos al mismo.

Existe evidencia empírica de que:

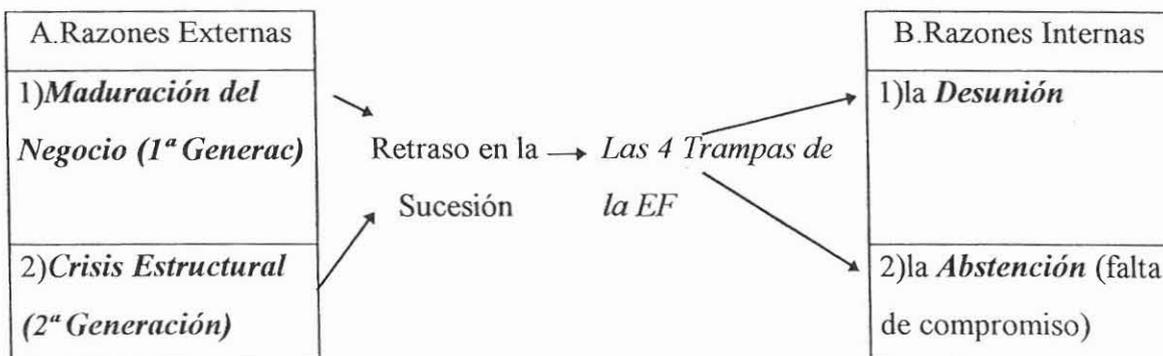
1) La E.F. es *una realidad más complicada* que la ENF, a juzgar por su tasa de mortalidad relativa (que es doble).

2) La mortalidad *se condensa alrededor de la Sucesión*: **¿qué pasa, pues, con la sucesión?**

- La Sucesión *es una realidad delicada*. Evidente. Observamos con demasiada frecuencia, *tras la sucesión, el fracaso empresarial*. Sería una ligereza achacar la responsabilidad del fracaso al sucesor (post hoc, ergo propter hoc). Algo así como ocurre con tantos *certificados médicos de defunción*, en los que se certifica la muerte “*por parada cardíaca*”. También evidente; pero, **¿cual fué la patología que la desencadenó?**
- ¿Qué pasó antes de la parada cardíaca?. He ahí nuestro empeño referido a la sucesión.

Pasan dos tipos de cosas, expresadas por el Gráfico 6.1:

**Gráfico 6.1: Patologías previas a la Sucesión<sup>2</sup>.**



Fuente: Elaboración propia.

<sup>2</sup> Gallo, M.A.: “La Sucesión en la Empresa Familiar”. Servicio de Estudios de la Caixa. pág. 14.

### 6.2.1. Razones externas del fracaso sucesorio (mal respondidas internamente).

Es bien conocido el estereotipo según el cual, “el padre crea la empresa, el hijo la disfruta y el nieto la dilapida”. Este tópico, hay que admitir que en muchos casos es *injusto*, por cuanto existe infinidad de casos en los *que el sucesor recibe la empresa en una penosa situación*. ( si bien pasa desapercibida, endosándosele el fracaso al sucesor.) El motivo del fracaso, es en número muy elevado de casos, la *conurrencia* en el tiempo (la llamada por Gallo la “Triple Coincidencia<sup>1</sup>”) de *tres tipos de problemas en su fase crítica*, que hacen acto de presencia cuando de ordinario la empresa está abocada a la sucesión (entre los 60-70 años del fundador). ¿Cuales son estos *problemas*?

- a) **la maduración del negocio**
- b) **el declive de las capacidades directivas de la organización y**
- c) **el cambio en las necesidades de seguridad y status del propietario.**

#### A. La Triple Coincidencia.

##### 1) Maduración del Negocio.-

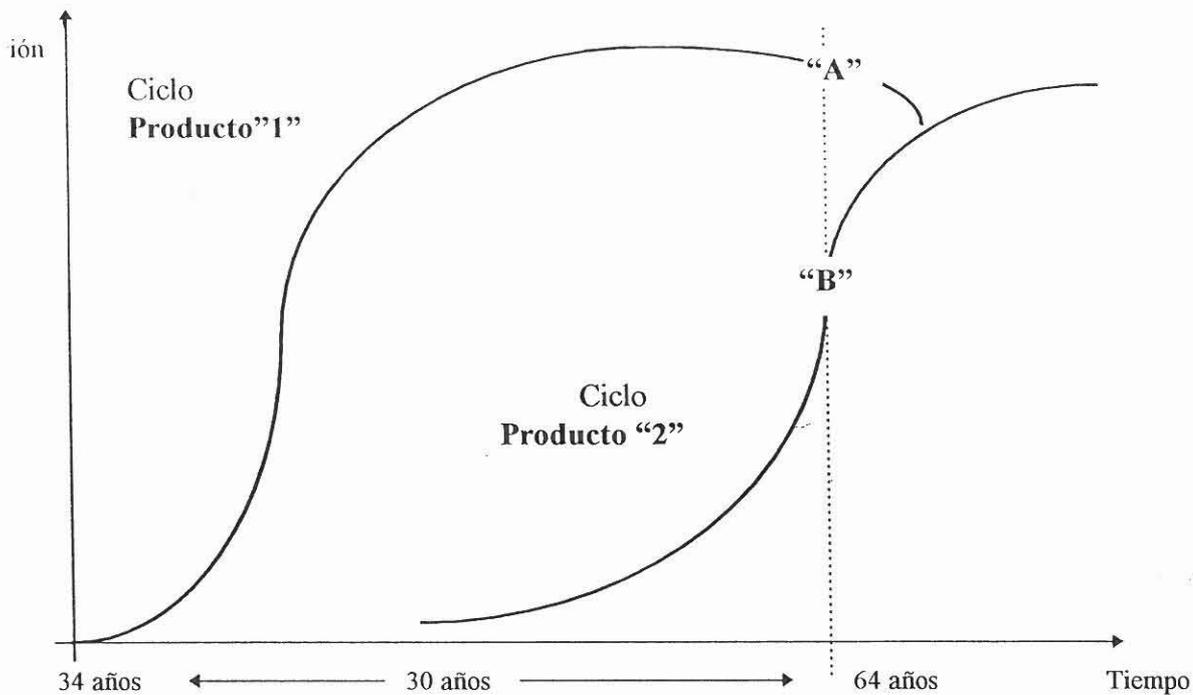
*Todos los negocios maduran.* Unos antes y otros después, pero raro es el negocio que no ha madurado entre los 20 y los 30 años de su existencia.

La EF europea es, mayoritariamente: *monoproducto* (porque la EF tiene gran resistencia al cambio), y están situadas en sectores *maduros*; y si está en la *primera generación*, la característica de “madurez” se agudiza en base a que son más sensibles a este fenómeno al no disponer en sus primeras etapas de suficientes recursos económicos y técnicos que aplicar para hacer evolucionar a **los productos** pasando por *menos innovaciones*. Al mismo tiempo, las EFs en esta fase tienden a orientar su acción comercial a **mercados locales**, con los peligros de una más pronta saturación.

El examen del Gráfico 6.2 revela que mucho antes de alcanzarse el punto “A” de declinación de las ventas del producto “1”, se debería haber introducido el producto “2”

de suerte que la fase de crecimiento de éste último viene a “compensar la de declive del primero.

Gráfico 6.2.: El Ciclo de Maduración del Producto.



## 2) Declive de las capacidades directivas de la organización.-

*Todas las personas envejecen.* La media de edad del fundador *al comenzar su aventura empresarial*, suele rondar los 34 años; *treinta años después* el producto está en la fase de declive y tanto él como su equipo, no están en las mejores condiciones para afrontar el reto que se les impone (aunque en realidad el reto viene de atrás, ver Gráfico 6.2).

En la Ef de primera Generación, la necesidad de incorporar directivos la siente el fundador cuando las ventas del producto están en franco crecimiento. Por afinidades generacionales, el fundador incorpora directivos más o menos “de su edad” con capacidades complementarias a las suyas especializados en áreas funcionales (contabilidad, producción, comercialización, etc.). El desarrollo natural de estos directivos, *cuyas edades corren parejas con la del Fundador*, insistimos, se desliza hacia una mayor especialización técnica de sus funciones respectivas *en menoscabo de de progresar en una visión integradora de las mismas*. La consecuencia es que -con el paso de los años-, la empresa se encuentra con una “organización de especialistas”, con una

pirámide de edades invertida (el ingreso de la mayoría se produjo al tiempo de comenzar la fase de crecimiento de las ventas).

Resumiendo: pasados los 20/30 años, lo habitual es que el empresario ya no tenga la misma capacidad que cuando era joven para llevar a término cambios importantes en las actividades de su empresa, y si por otra parte, en la organización que él dirige, hace tiempo que no se ha producido la entrada de jóvenes directivos, *toda ella habrá envejecido de la misma manera que su fundador.*

### **3) Cambio en las necesidades de seguridad y status del propietario.**

*Todas las necesidades cambian.-* Con el paso de los 20/30 años, lo natural es que *cambien las preferencias del fundador*; con frecuencia :

a) Aumenta:

- su necesidad de *status*;
- sus necesidades de *seguridad económica*: experimenta la necesidad de *desvincular* la seguridad económica de su círculo íntimo, de la seguridad de la empresa, a cuyo fin se aplica a la *construcción de un patrimonio separado* del de la empresa a cuyo efecto *detrae recursos de la empresa* para la construcción de éste último. Esta práctica se aleja de aquellos románticos años (etapa emprendedora) de la autocalpitalización al ultranza
- aumentan su *gastos familiares*: bodas de sus hijos, adquisición de viviendas para éstos, (muchas veces se trata de retribuciones diferidas<sup>3</sup>)

b) Disminuye:

Como réplica a todo lo anterior: *disminuye la capacidad del fundador para tomar nuevos riesgos.*

---

<sup>3</sup> Nótese la distorsión -ya apuntada con anterioridad- que la práctica de retribuciones por debajo del mercado imprime en la gestión económica de la empresa; entonces falseó la Cuenta de resultados aparentando una mejor competitividad de la empresa; ahora, ese costo diferido, vuelve por sus fueros.

Estas tres circunstancias, al coincidir en el tiempo, hacen que cuando el fundador está entre 60/70 años de edad, y se encuentra con menos capacidad y motivación para tomar riesgos, es precisamente cuando debe acometer con más energía *la revitalización estratégica* de una empresa madura (con la inversión económica que ello significa) y, al mismo tiempo, *rejuvenecer su organización* (apoyándose en un equipo humano envejecido). A todo esto hay que añadir, con frecuencia, las *mayores necesidades personales* que acabamos de comentar.

Ante tal cúmulo de cosas, no es extraño que, dada la naturaleza humana:

- a) niegue la existencia del problema;
- b) deje las cosas como están

con la excusa que “ya vendrá la 2ª Generación”. , con lo que

SE RETRASA LA SUCESION.

***B. Crisis Estructural.***(razón atribuible a la 2ª Generación).-

Con ello se designa el hecho de que *la asignación de responsabilidades* de dirección a las personas, *no es coherente con los objetivos* que conforman la estrategia de la compañía ni lo es *con las capacidades de hacer cosas de estos directivos*.

- En la 2ª Generación las responsabilidades son desempeñadas por hermanos o hijos de socios partiendo de *acuerdos establecidos en la 1ª Generación*. Se mantienen de manera *inquebrantable* con independencia de los cambios del entorno; *la tradición inmoviliza la evolución* de la estructura de responsabilidades de la empresa. Así desemboca en la 3ª Generación (una sociedad de primos para recomponer el sistema).

- Entre tanto, se buscan explicaciones a las disfunciones del tipo: “hay que mejorar la coordinación”; a veces se contrata a un consultor que, o no acierta o si lo hace no se le hace caso. (paños calientes). El final es el mismo:

## SE RETRASA LA SUCESION

### 6.2.2. Razones internas del fracaso sucesorio.

**Fortalezas y trampas de la EF.**- Como ya se ha dejado establecido, las EF con éxito, disfrutan de dos *fortalezas*: la **unión** y el **compromiso** de sus miembros. Estas dos fortalezas, empero, tiene el riesgo potencial de transformarse en las dos debilidades que les son opuestas, y que a su vez, caracterizan a las malas EFs: la **desunión** y la **abstención**. El paso de uno a otro extremo hay que buscarlo en el RETRASO DE LA SUCESION que *desmotiva* a los sucesores al no perfilar el futuro ni decidirse a dejar el poder, erosionando el compromiso: “¿para qué?”

### 6.2.3. Alternativas de solución.

De la simple lectura de la etiología de los problemas planteados, se desprenden las soluciones. Podrían enunciarse al modo que lo hacía el antiguo catecismo del P. Ripalda<sup>4</sup>:

-“Contra la madurez del producto, *diversificación*”;

-“Contra el declive de las capacidades directivas de la organización, *rejuvenecimiento y profesionalización*;

-“Contra el aumento de las necesidades del fundador, *sucesión en tiempo oportuno* (que es previo a aquél en el que se hacen costosas las soluciones por su perentoriedad.

<sup>4</sup> “Contra soberbia, humildad.... etc.”

### A. Diversificar, a tiempo.

Implica *enfrentarse* con decisión, a los siguientes:

Retos	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>abandonar</i> parcialmente el negocio con el que se empezó y <i>el amor</i> que se le profesa;</li><li>• la exigencia que supone un “segundo” aprendizaje a una “segunda” edad .</li><li>• riesgo económico de <i>apostar en una nueva aventura empresarial</i>;</li><li>• <i>entrar en otros negocios</i>, con el consiguiente <i>incremento del volumen de trabajo</i> y dedicación de tiempo y atención.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• diversifica los riesgos económicos;</li><li>• abre la estructura de responsabilidades, pasando de una estructura funcional a otra más divisionalizada;</li><li>• rejuvenece las capacidades de la organización por la contratación de nuevos directivos.</li><li>• crea nuevas responsabilidades en la organización con la posibilidad de dar poder de decisión a un mayor número de directivos.</li></ul>

### B. Rejuvenecer y profesionalizar, a tiempo.

La necesidad de *profesionalización* en la EF, habitualmente *se asocia* a la etapa en la que la empresa ha adquirido un *cierto tamaño*. La profesionalización que aquí se postula, tiene que ver con el agente que sabe:

- *articular* los problemas que se le presenta en el desenvolvimiento de sus tareas identificando sus causas, encontrando soluciones y estructurando las vías de solución.,
- *delegar* convenientemente, encargando parte de la solución a otras personas, enseñando al mismo tiempo que motivándolas para que los resuelvan y, finalmente

- *controlar* el cumplimiento de lo delegado a través de la medida del grado de su cumplimiento, identificando *desviaciones* y estableciendo *nuevos cursos de acción*.

y no con aspectos tales como suscitar un movimiento de *sustitución* de personas sin acreditación universitaria por otras que sí la ostenten,

Definida así la profesionalidad, queda en evidencia que estas necesidades *no son requeridas al fundador en las primeras etapas* del desarrollo de la empresa, en vista de que en ese momento *no siente la necesidad ni de delegar* (todo lo puede abarcar en persona) ni de *controlar*.

### ***C. Sucesión en tiempo oportuno.***

**Dos palabras clave para la solución del problema de sucesión.-** En la EF acostumbra a ocurrir que cuando los predecesores retrasan la sucesión, es por estar convencidos de que *todavía no resulta necesario plantearla* de una manera formal y definitiva, y este hecho va unido a su convencimiento de estar ellos mismos *inmunizados* a caer en las trampas citadas. El resultado es que no saben lo que necesita la empresa, y no permiten el acceso a personas que lo sepan. De ahí que las palabras-clave para resolver el problema de sucesión, sean: “**Planificarla**” y “**Pronto**”.

### 6.3. Causas del retraso en la sucesión.

Que la sucesión se retrasa, es un hecho, como se acaba de ver. Que los fundadores *no están por la labor*, queda expresivamente reflejada en los resultados de la siguiente encuesta<sup>2</sup> realizada a un colectivo de empresarios de Empresa Familiar:

#### ¿"A qué edad debería retirarme"

Antes de los 55 años	14%
Entre los 55 y los 65	14%
Después de los 65	11%
Nunca	49%
No lo sé.	12%

La Sucesión enfrenta al fundador de una empresa familiar con una compleja serie de opciones que se relacionan -en términos generales-, a continuación:

- |   |  |
|---|--|
| 1) Designar a un miembro de la familia.                                 | 4) Liquidar la empresa.                    |
| 2) Designar a un Presidente del Consejo de Administración, provisional. | 5) Vender la empresa total o parcialmente. |
| 3) Designar a un Director profesional                                   | 6) "No hacer nada."                        |

De todas ellas, la citada en último lugar -con ser la más costosa y destructiva-, es con mucho *la más frecuente*. ¿A qué causa achacar este *elevado grado de abstencionismo*?; ¿a pereza del empresario?. No por cierto; un empresario puede ser sospechoso de cualquier cosa antes que de pereza.

### 6.3.1. Posibles causas del retraso en la Sucesión.-

Para M.A.Gallo<sup>3</sup>, las causas del retraso en la Sucesión hay que buscarlas entre las siguientes:

- 1) El predecesor y el resto de la organización de la EF, *no saben cómo estructurar* el problema sucesorio.
- 2) El predecesor *no quiere ser sucedido*.
- 3) Es un proceso *muy emocional*.
- 4) Es un proceso *mucho más lento que en la ENF*, e implica cambios en:
  - la estructura de la propiedad (a menudo);
  - los intereses de los propietarios;
  - las formas de gobierno.

Para otros<sup>4</sup>, el fracaso para gestionar la “sucesión”, *suele ser atribuido* a una combinación del deseo instintivo del empresario de *mantener bajo control* su “creación” aliado a una *natural aversión a planificar*. Sin negar esto -porque es cierto-, con todo no es lo principal; las razones más profundas son mucho más sutiles y complejas; son de tipo emocional. En efecto; una *serie de fuerzas contradictorias y apremiantes se mueven dentro de la familia y la empresa*, conspirando contra el planeamiento de la sucesión.

### 6.3.2. Personajes que conspiran en contra de la planeación de la Sucesión, y porqué<sup>5</sup>..

Desde un punto de vista “racional”, la sucesión debería ser un *proceso evolutivo y planificado*. También los empresarios son mortales y se espera de su responsabilidad que *-durante su vida activa-, identifiquen, entrenen e instalen* a su sucesor a fin de preservar la continuidad y prosperidad de la empresa. Así las cosas, resulta sorprendente que -a pesar de la lógica de esta transición aparentemente natural-, así como de las apremiantes razones empresariales y familiares para planificar la sucesión, la opción de “no hacer nada” emulando a Don Tancredo, sea una de las que más (si no la que más) adoptan los fundadores. ¿Qué les lleva a tan extraña postura, seguimos preguntándonos?.

Ivan Lansberg, profesor de la Universidad de Yale *identificó* una serie de *impedimentos a la planeación de la sucesión*, relacionadas con las *actitudes* del fundador, de la familia y de los empleados, en combinación con las condiciones bajo las que opera la empresa<sup>6</sup>.

### 1) De parte del Fundador.

Es la persona que -más que ninguna otra-, siente más *impedimentos psicológicos* para afrontar la sucesión y planear su retiro, lo cual es lógico por ser el *agente más directamente afectado* (por activa y por pasiva). Ante el hecho que se ve abocado a impulsar, experimenta:

a) **Temor a la muerte.**- Están habituados a lograr el éxito impulsados por un “ego” muy desarrollado, siendo una característica de su personalidad la convicción de que *controlan su destino*. En esta situación, les resulta *demasiado penoso* enfrentarse al hecho de que ellos *no siempre estarán presentes* para ocuparse de la empresa, o de que llegará un momento en el que *ya no serán los más aptos* para dirigirla.

b) **Temor a perder el control y el poder.**- Muchos propietarios llegan a ser empresarios precisamente debido a una firme necesidad de adquirir y ejercer poder sobre los demás. Por lo tanto, la perspectiva de ceder la autoridad les supone un gran sacrificio.

c) **Temor a la pérdida de identidad.**- El propietario suele identificarse firmemente con la empresa, hasta llegar a considerarla como una prolongación de sí mismo y como un logro personal que determina su lugar en el mundo, de suerte que su propia identidad está íntimamente relacionada con su función empresarial. De ahí, que la idea de *desvincularse* de la empresa pueda sentirla -en algunos casos- como la amenaza del resurgimiento de antiguos rasgos de identidad que hubiera preferido para siempre dejar sepultados.

d) **Aversión a la planificación.**- Las sucesiones gestionadas con éxito por lo general son resultado de un ejercicio de planificación *que comienza muchos años antes* de que la “transición” se materialice. Los fundadores, empero, están más orientados a la acción que

a la planificación; de ahí que en su estilo de gestión *desalientan la planificación* formal, a la que tachan de *burocrática y limitante*.

e) **Dificultad para elegir sucesor entre los hijos.**-A tenor de los *principios* que deben regir una empresa (principios contractuales), la elección del sucesor debería estar inspirada en *la competencia* -ampliamente considerada-, como valor absoluto. Los *valores* de la familia, en cambio, no permiten que los hijos sean *evaluados relativamente*, sino que por el contrario exigen que sean estimados todos del mismo modo. En esta tesitura, para la mayoría de los fundadores *prevalecen los valores de la familia* (por sí mismos o bajo la influencia de sus cónyuges), por lo *que no están dispuestos* a considerar tratamientos *preferenciales* de un hijo *a expensas* de los demás. De ahí que se resistan a dejar las riendas.

f) **Incertidumbre ante el retiro.**- Muchos fundadores se sienten amenazados por la perspectiva del retiro; en ocasiones es un temor a la *pérdida del patrimonio*; en otras ocasiones ante la idea de sustituir la responsabilidad diaria por *el vacío del retiro*. En muchas ocasiones, tienen algunos intereses fuera de la órbita de la empresa que de suyo podrían desarrollar con mayor facilidad (y teóricamente con mayor felicidad) en situación de retirados, pero la ausencia de los factores positivos antes mencionados, oscurecen los aspectos otrora gratificantes de la actividad alternativa, anticipando un sentimiento de pérdida prematura del amor propio sintiéndose atemorizados ante el riesgo de confiar la empresa a un sucesor inexperto.

g) **Celos y rivalidades.** -El exagerado punto de vista que muchos fundadores desarrollan acerca de su importancia cuando tienen que enfrentarse al problema (y oportunidad al mismo tiempo) de su sucesión, implica un *sentimiento inevitable de rivalidad y celos* que los fundadores experimentan en relación con los potenciales *sucesores* que esperan asumir el control de su *amada* organización. Este sentimiento puede llegar a ser aún *más serio* cuando el sucesor es *el hijo del fundador*. Habitualmente el conflicto padre-hijo introduce una *cuota adicional de hostilidad y temor* en este proceso.

## 2)La Familia.

La familia *también* ejerce una serie de presiones que dificulta el proceso, entre las que cabe destacar:

a)**La resistencia de la esposa al cambio.**- La esposa del fundador *se resiste*- en muchas ocasiones- a aceptar (y menos a alentar) el retiro del marido, *porque no quiere resignar los múltiples roles* que viene jugando en torno a la empresa familiar. Además de haber tenido un compromiso directo con la empresa, -que en muchas ocasiones le habrá supuesto un gran sacrificio, no hay que dudarlo-, también y al mismo tiempo la empresa familiar habrá llegado a constituirse en un *un componente importante de su identidad social*.

### b)Los “tabúes” familiares.-

- Hay determinados “principios de comportamiento” en la órbita de las familias, que *desalientan* la discusión entre padres e hijos cuando ésta se basa en *futuribles en torno a la desaparición de los progenitores*. Eso está claro. En esta situación se encuentran los temas financieros y patrimoniales. Sin embargo, la planificación de la sucesión implica justamente ésto; una discusión abierta, precisamente acerca de esos tabúes y por eso se la evita.
- Otros temas que influyen *negativamente* a la hora de la planificación de la sucesión, son los que incluyen el “principio de *la igualdad entre hermanos*” y el “*temor ante la muerte del padre*”. Este último, en particular, introduce una *angustia psicológica* profundamente arraigada de manera que la sola perspectiva de su consideración siquiera sea en términos de futuro *desencadena un rechazo a su planteamiento* sobre la mesa por lo que *enerva el proceso de discusiones* sobre sucesión en el que propiamente debiera estar presente.

### 3) Empleados y otros agentes del entorno empresarial.

- Para muchos empleados, especialmente *los directores más antiguos*, una de las ventajas más apreciadas de trabajar en una empresa familiar la constituye el hecho *de poder mantener una relación personal estrecha con el fundador*. La sola consideración de que el fundador pueda ser reemplazado por una persona tal vez con poca experiencia y posiblemente *predispuesto a hacer profundas modificaciones*, es una expectativa que amenaza a su actual estado de confortabilidad.
- *Fuera de la empresa* existen así mismo agentes importantes con capacidad de influir en sentido contrario a la sucesión, como pueden ser *clientes* que temen que no se les mantengan determinadas condiciones negociadas con el fundador o *directores de Banco* que se muestren resistentes a confiar en un recién llegado.

### *6.3.3. Necesidad de ventilar la situación desde el reconocimiento de su importancia y complejidad.*

Así pues, los fundadores cuando se disponen a encarar este tipo de asuntos, se sienten *ante un campo minado* de complejos procesos relacionados entre sí- psicológicos, emocionales, inherentes unos a la organización y otros ajenos a la misma-, que actúan conjuntamente contra cualquier intento de sacar adelante el problema sucesorio.

Dicho lo cual, no es raro que *no les atraiga* a los fundadores entrar en la consideración del hecho sucesorio y *traten de eludirlo* cuanto más mejor. Pero como es de todo punto imprescindible, *el primer paso decisivo* para salir adelante con dicho proceso, es **el reconocimiento de su importancia y complejidad**, *explicándolo* a fin de iluminar un recinto de otro modo tenebroso para ahuyentar miedos irracionales para a continuación poner en marcha un *proceso* que pasaremos a detallar más adelante.

#### 6.4. La Sucesión vista por los hijos.

La decisión de entrar en la empresa familiar implica un profundo proceso de reflexión y de consideración, que se inicia en una etapa temprana de la vida del potencial sucesor con sus primeras impresiones sobre la empresa y las charlas que mantiene con sus padres u otros familiares que trabajan en la empresa familiar. Se estaría ante el riesgo de que esas charlas hubieran podido incidir en el potencial candidato de modo *exagerado* si han contribuído demasiado a *idealizar o a sesgar negativamente* la realidad de la empresa

##### 6.4.1. *Grado de predisposición a ingresar en la empresa familiar.*

La sucesión del predecesor por parte de un familiar inmediato (en la mayor parte de las veces por un hijo), es cada vez menos predecible. La generación actual con una formación en muchos casos superior, cosmopolita e independiente, *están menos dispuestos* a ser considerados *automáticamente como herederos forzosos*.

Esta actitud viene confirmada por el resultado de una encuesta formulada a 236 jóvenes miembros de empresas familiares que han alcanzado los máximos grados de preparación académica en el campo de la dirección de empresas alumnos de un master de una prestigiosa Escuela de Negocios española. (ver Cuadro 6.2)

**Cuadro 6.2: Preferencias reveladas por los alumnos de un programa master en relación a sus expectativas de ingreso en la empresa familiar. 1.996**

<b>Alumnos “con posibilidad” de trabajar en su empresa familiar.</b>	100%
Piensen ingresar en ella al terminar el master	7,2%
Desea trabajar primero en otra empresa y luego ingresar en la EF.	44,9%
<b>No desea trabajar en la EF</b>	<b>18,2%</b>
Todavía no lo tiene decidido	29,7%

Fuente: Gallo y Cappuys, 1.996: encuesta formulada a 798 alumnos que a lo largo de cuatro años alcanzaron el grado “máster” en economía y dirección en el IESE.

Estos resultados, demuestran varias cosas:

a) que los menos, (un 7%), tiene decidido trabajar en la EF *desde el inicio*, no sabemos si por libre elección o tienen algún condicionante (enfermedad o fallecimiento reciente del predecesor, por ejemplo) que les impulse a ir “por derecho” a la EF.

b) un grupo numeroso de alumnos (18%), manifiestan **no desear trabajar en la EF** (aunque “podrían hacerlo”). Tal vez este sea el resultado más significativo de la encuesta.

c) Casi un 45% *sí terminarán haciéndolo* pero se imponen una etapa previa de trabajo *en empresas ajenas* para adquirir experiencia en el exterior, muy aconsejable.

d) Finalmente un grupo considerable (próximo al 30%), no lo tiene decidido.

Todo ello significa que una proporción muy importante de los descendientes de empresas familiares, elegirán otros caminos profesionales, si tenemos en cuenta que al 18,2% inicial se irán acumulando parte del grupo del 29,7% que “aún no lo tienen decidido” y los que formando parte del grupo de expedicionarios que se marchan a trabajar a otras empresas para adquirir experiencia, opten por quedarse en las mismas o en otras que els salgan al paso.

Por todo este cúmulo de respuestas, hay que concluir que en la actualidad los miembros de familias empresarias potenciales sucesores al frente de la empresa familiar, *evalúan como mucha cautela* las ventajas e inconvenientes de incorporarse a la misma.

#### **6.4.2. Las Inquietudes del potencial sucesor, miembro de la familia.**

Muchos jóvenes con aspiraciones profesionales, ante la perspectiva de ingresar en la empresa familiar, se plantean una serie de *inquietudes*. Estas *son de mayor calado, si a quien se trata de suceder es al fundador*. En efecto; para esta figura, los riesgos son más elevados que cuando se trata de suceder a un director de la segunda o tercera generación

porque *la diferencia de estilos de dirección* serán forzosamente *más disímiles* en el primer caso que en el resto.

Los principales interrogantes que se plantean los jóvenes en esta situación, giran en torno a sí :

- 1) podrán cubrir las expectativas que abriga **el fundador**;
- 2) estarán en condiciones de establecer **su propia independencia y libertad para actuar**, o por el contrario tendrán que estar siempre trabajando a la sombra del fundador;
- 3) la **calidad de las relaciones de trabajo** con el fundador en la etapa de transición;
- 4) podrán establecer **una relación de trabajo con sus hermanos**, o existirán *demasiados conflictos*;
- 5) **le respetarán** los empleados.

Como se ve, todas son cuestiones espinosas *sin parangón en la empresa no familiar*, que de no tener en la realidad una respuesta favorable, introducirían en su vida -no solo profesional sino familiar- inconvenientes inaceptables de mantener.

#### **6.4.3. Las ventajas y los inconvenientes de trabajar en la empresa familiar.**

##### **a) Las ventajas.**

1) Una empresa establecida; estabilidad laboral garantizada (sobre si los emolumentos pueden ser atractivos, ese es otro cantar...)

2) Las empresas familiares , por lo general, cuentan con un clima especial que alienta el “sentido de pertenencia”, lo que contribuye a generar un compromiso “adicional” a los objetivos comunes lo que ,en último término se traduce en una ventaja sobre los competidores.

3) Los miembros de la familia gozan de un *status especial*, tanto dentro como fuera, de la firma.

Todo esto lo conocen naturalmente los jóvenes miembros de la familia, *pero lo sopesan* en relación a:

**b) Los inconvenientes**

1) La *duda en torno a la subsistencia de la empresa en el medio o largo plazo*; se dirá que esta duda *también* puede existir ante la expectativa -genérica- de ingresar en la empresa no familiar; las diferencias se encuentran en dos aspectos principales: que -como alternativa-, la ENF se *presenta ante los ojos de nuestro candidato* como una empresa *posiblemente más diversificada* que la familiar<sup>5</sup> y en segundo lugar, que en lo que se refiere a ésta última, el candidato conoce de una manera *muy próxima*, las *dificultades* por las que pueda estar atravesando la empresa de la familia, cosa que en general no ocurre ante la alternativa de acceder a una no familiar.

2) *Las complejidades emocionales* en las que incurriría en su actividad diaria y en el considerable *compromiso* para el que debe estar preparado a la hora de tomar la decisión de entrar a formar parte de la empresa.

*Un modo de combatir* ésta y otras incertidumbres sería el mantener con el fundador un *abierto intercambio de expectativas mutuas* en torno a estos temas. Si como resultado de la reflexión la empresa familiar no fuera lo más indicado para el potencial candidato, esta postura sería conveniente que se la manifestara al fundador a fin de mitigar su posible decepción (que sin duda sabrá comprender) y al mismo *tiempo darle tiempo de planear otras opciones*.

---

<sup>5</sup> La empresa familiar española, hoy por hoy (en general, salvadas honrosas excepciones), se caracteriza por mantener productos muy tradicionales y poco numerosos, de bajo contenido tecnológico y en sectores de bajo valor añadido.

Todo esto pone en evidencia que hoy los fundadores *pueden contar menos con sus hijos* a la hora de planear su sucesión, lo que introduce todavía más *complejidad a la gestión de este suceso* y sobre todo realza **la necesidad de gestionarlo explícitamente**. La práctica que viene siendo más utilizada de **eludir** -por incómodo- enfrentarse a esta realidad de la sucesión, tiene hoy peores consecuencias que cuando se sabía que -aún sin “designar” al sucesor- habría (llegado el momento) alguien desde la familia que estaría *deseoso* de dar un paso adelante para dirigir la empresa.

#### ***6.4.4. Conveniencia de clarificar ante el candidato los planes del fundador acerca de su sucesión.***

La *iniciativa de hablar sobre la sucesión* en relación a la sucesión, debe tomarla el fundador. Este debe *manifestar* al /los candidatos sus planes sobre la sucesión. Estos planes han de ser forzosamente contingentes, por lo que no cabe establecer un “formato” de contenidos para los mismos, pero a modo de líneas generales, estimamos que deberían tratarse con el candidato extremos tales como:

- 1) *formación general y/o específica requerida*, con el modo de llevarla a la práctica;
- 2) *entrenamiento para el puesto*, (que contemple *escenarios, calendario* y, en su caso, *tareas y emolumentos*):
  - a) fuera de la empresa, deseablemente en una primera instancia;
  - b) dentro de la empresa,

El conocimiento por parte del potencial candidato de estos extremos, *clarificará sus expectativas*, y le permitirá adoptar una postura explícita que deberá manifestar al fundador, lo que contribuirá en gran medida a *mejorar la eficacia de cada uno* en sus ámbitos personales (con independencia del sentido de la decisión que adopten), de lo que se beneficiará no solo la empresa familiar sino -muy principalmente- el *clima de la relación familiar mutua*.

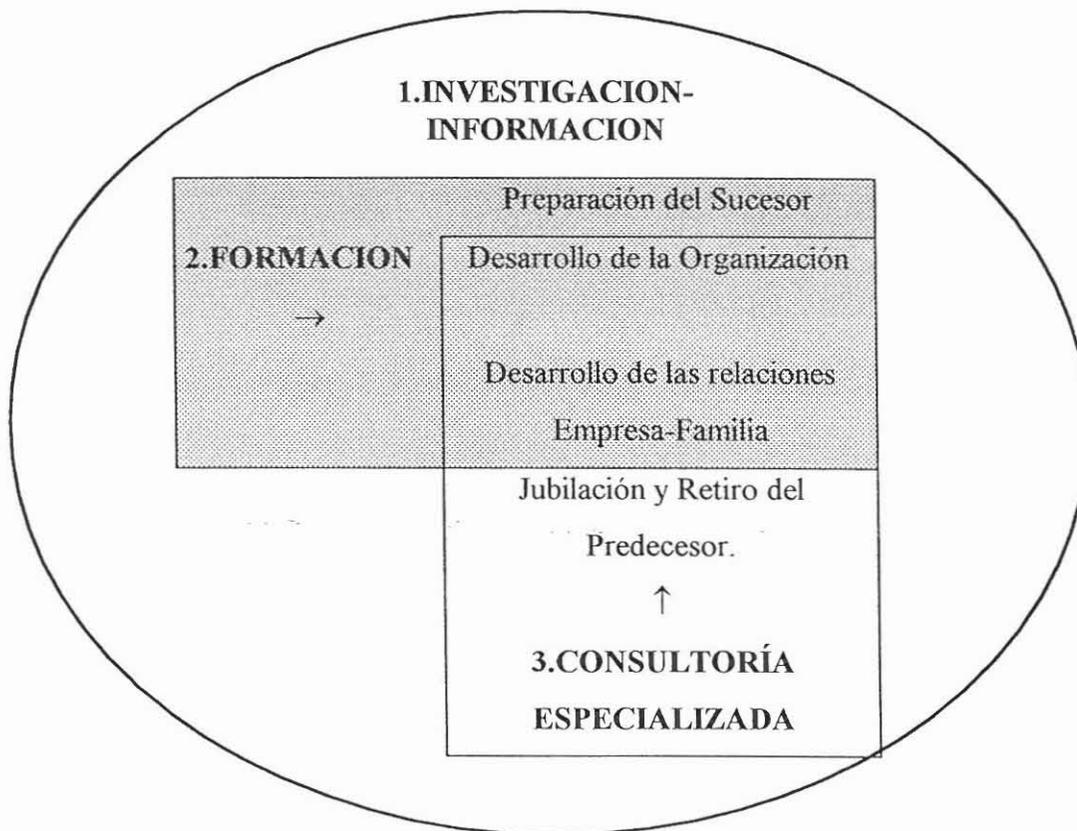
*La ambigüedad* no es un buen aliado a medio plazo para este tipo de situaciones. La mayor parte de las veces es *una variante* de la postura ya denunciada con anterioridad de “no hacer nada”. Hay que *ventilar* la situación *mojándose*. Esto puede enfadar a algunos, momentáneamente, porque fuerza también a los demás a “mover ficha”, pero contribuye enormemente a explicitar posiciones y a obrar -todos-, en consecuencia, abriendo la posibilidad de “conducir” los acontecimientos. Lo que permanece *en aguas profundas*, no puede esperarse de ello más que un comportamiento *inmanejable( o insidioso)* de los acontecimientos.

### 6.5. Partes de un proceso de sucesión.

La primera condición para enfrentar con éxito la sucesión, es comprenderla como un *proceso* que hay *gestionar*. Todo proceso es una secuencia *ordenada* de partes, y éstas son las siguientes:

- 1) Preparación de los sucesores
- 2) Desarrollo de la Organización;
- 3) Desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia, y
- 4) La Jubilación y retiro del predecesor.

**Gráfico 6.3.: Preparación de la Sucesión: tratamiento del proceso.**



Un triple *tratamiento* defendemos para este catálogo de componentes del proceso (ver Gráfico 6.3.);

- a) el *formativo* dirigido a implementar los tres primeros items de los enumerados cuyo público-objetivo fundamental, son los *potenciales sucesores*;
- b) de *investigación-información*, cuyo propósito es el de proporcionar *una visión de conjunto* del problema-oportunidad ajustado a las circunstancias *del entorno concreto* (investigación), a *sucesores y predecesores*.
- c) la *consultoría especializada* que mira muy en particular a los tres últimos items.

Del desarrollo de todo esto, tendremos oportunidad de detallarlo más adelante.

---

<sup>1</sup> Gallo M.A.: "Empresa Familiar Textos y Casos", 1.995. Ed. Praxis.

<sup>2</sup> Gallo M.A.: "Empresa Familiar Textos y Casos", 1.995. Ed. Praxis.

<sup>3</sup> Gallo M.A.: "La Sucesión en la Empresa Familiar", 1.998. Servicio de Estudios, La Caixa.

<sup>4</sup> Leach, Peter: "La Empresa Familiar". 1.996. Ed. Granica.

<sup>5</sup> Leach, Peter: "La Empresa Familiar". 1.996. De. Granica.

<sup>6</sup> Lansberg, I.S.: "The Succession conspiracy: Mapping resistance to succession planning in first generation family firms". 1.988 Organización y Mangement de la Univerisdad de Yale, Working Paper A70, 1.988.

***VII. INCIDENCIA DE LAS POLITICAS  
EUROPEAS EN LA EMPRESA FAMILIAR DE  
LA COMARCA.***

## VII. INCIDENCIA DE LAS POLITICAS EUROPEAS EN LA EMPRESA FAMILIAR DE LA COMARCA DE JEREZ.

### 7.1. Introducción.

1. **La Empresa Familiar carece de D.N.I.**-No es posible hablar *-stricto sensu-*, del impacto de las políticas europeas sobre *la empresa familiar* como un resultado diferencialmente separado de los de las demás empresas que acompañan a las familiares, porque la empresa familiar no presenta una discontinuidad sobre las otras de carácter objetivable, al no haber sido objeto de una previa definición “oficial”, lo que hubiera sido imprescindible para el caso de que la UE hubiera decidido incidir de un modo selectivo en este tipo de empresas, lo cual es impensable. Esto último sí ha sido hecho por parte de algún gobierno nacional<sup>1</sup>. Así las cosas, se carece -como consecuencia-, de estadísticas oficiales de Empresas Familiares antes y después de la adhesión de España al Tratado de la UE. La Empresa Familiar, en suma, *carece de carnet de identidad*; en estas condiciones, es sumamente difícil rastrear su evolución sistemática fuera de investigaciones y estudios puntuales que analizan determinados aspectos sobre las empresas *que se definen -por cada investigador-, al efecto.*

2. **Los “Habitats” de la Empresa Familiar.**-Sí hay, en cambio, “espacios económicos” y “tipos de organizaciones empresariales” especialmente *frecuentados por las empresas familiares*, a los que éstas acuden con predilección. Sobre tales espacios y tipos organizativos sí que han incidido las políticas europeas y por las que cabe preguntar sus efectos. En la medida que la EF *comparte tales habitats* es posible hablar de las repercusiones de las políticas europeas sobre la EF *matizando* en todo caso los refuerzos (o las debilitaciones) que las peculiaridades de la EF introduce en el contagio.

---

<sup>1</sup> Caso, por ejemplo, de España, con políticas fiscales precisas como la del Impuesto de Sucesiones que se refieren a los activos empresariales a transmitir.

**3. Las formas de vida de la Empresa Familiar.**-Un gran número de las empresas familiares (30% en Jerez) habitan la rama del *Comercio Minorista* con un estilo de vida (común por otro lado con el de las demás empresas familiares o no) que se ha visto fuertemente influida por las *reformas comunitarias de liberalización* de horarios y otras.

En definitiva; en lo que sigue, vamos a investigar *qué políticas de la UE* inciden de una manera más directa **sobre las empresas**, y de qué modo, para poder establecer un posible *catálogo de medidas en marcha* que permitan juzgar hasta qué punto la empresa familiar puede verse influida por las mismas.

A estos efectos, comenzaremos por establecer cuales son los “espacios” preferentes de la EF, de modo que nos pueda servir de referentes acerca de los que ir examinando los diferentes “apoyos” comunitarios en la búsqueda de los que pueden ser de relevancia para la EF.

Una vez definidos los espacios (o habitats) de la EF, comenzaremos por hacer una esquemática descripción de los “apoyos” comunitarios, para proseguir “peinando” los mismos de modo que nos permita expurgar los de posible interés para la empresa, en general y para la EF en particular.

Respecto de los apoyos de índole general, vamos a hacer un distingo. No cabe duda de que los apoyos generales (pensemos por ejemplo en los que se refiere a la mejora de las infraestructura de transporte) terminan mejorando a la productividad de las empresas siquiera sea por la eficacia que introducen en sus circuitos de distribución, pero al serlo de una manera tan indirecta, no las tomaremos en cuenta. Sí, en cambio, se considerarán reseñables a los efectos de la EF, las medidas que tienden a la “Valorización de los Recursos Humanos” que orientándose a la mejora de la Formación de personal directivo (y no directivo), sí que suponen *una contribución relevante* a la mejora de la productividad de *las empresas* y las tendremos en cuenta.

## 7.2. Los habitats de la empresa familiar.

### 7.2.1. *Ambitos de los impactos.*

#### A. *De las empresas, en general.*

**Espacios** de actuación de las políticas comunitarias, *relevantes para la empresa:*

#### a) **de las empresas :**

- 1) *pequeña y mediana empresa:* programa **PYME** (Iniciativa Comunitaria).
- 2) *revitalización de barrios* (Pequeño Comerc): programa **URBAN** (Iniciativa Comunitaria)
- 3) *genéricos* a través de **MACs** (Marcos de Apoyo Comunitario), ejes:
  2. "Industria, artesanía y servicios".
  - 5 "Infraestructura de apoyo a la actividad económica".

#### b) de las **estructuras** (medidas legislativas):

1. *Reforma del Comercio* a través de adaptaciones legislativas (Régimen de horarios comerciales, etc).
2. *Reforma del Impuesto de Sucesiones* (que favorece la transmisión de los activos empresariales).

c) *Mejora de las infraestructuras para la Formación* (Eje 6 del **MAC Regional andaluz**: "Valorización de Recursos Humanos".

**B. De la Empresa Familiar Jerezana.**

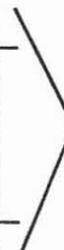
Refiriéndonos en concreto a la EF de Jerez, podemos precisar como *habitats y/o hábitos dominantes*:

a) de carácter *sectorial*: el vector de la **Alimentación** que se manifiesta en sectores múltiples:

**Gráfico 7.1.:Espacios sectoriales dominantes de la Empresa Familiar Jerezana.**

S.PRIMARIO	S.SECUNDARIO	SERVICIOS	
Agricultura	Ind.Alimentaria (21% empresas)	Com.Mayorista (13%* empresas)	Com.Minorista (30%* empresas)

A  
L  
I  
M  
E  
N  
T  
A  
C  
I  
O  
N



*Fuente: Elaboración propia.. (\*) :la mayoría de la rama de la alimentación..*

2)De carácter *estructural*:

**Las Pequeñas y Medianas Empresas y**

3)Los *hábitos comerciales del Comercio Minorista.*

Las **reformas estructurales** (en especial las que atañen al pequeño comercio).

### 7.3. Las ayudas comunitarias.

#### 7.3.1. *Los Objetivos de las ayudas.*

Con la finalidad de aumentar la eficacia de las intervenciones comunitarias, el modelo elegido para cuantificar el grado y características de la *desigualdad interregional*, se fundamenta en una *planificación por objetivos*, habiéndose definido los siguientes:

- Objetivo 1: Mejoras de *ajuste estructural* de las regiones *menos desarrolladas*.
- Objetivo 2: *Reconversión de las regiones* (o partes de ellas), fuertemente afectadas por el *declive industrial*.
- Objetivo 3: lucha contra el *paro de larga duración*, inserción profesional de los jóvenes e integración de las personas expuestas a la exclusión del mercado laboral, junto con la *promoción de la igualdad entre hombres y mujeres* en el mercado laboral.
- Objetivo 4: *adaptación de los trabajadores a las mutaciones industriales* y a la evolución de los sistemas de producción.
- Objetivo 5: *Desarrollo Rural*, mediante:
- Objetivo 5a: la adaptación de las estructuras agrarias en el marco de la reforma de la PAC junto con la modernización y reestructuración de la pesca.
  - Objetivo 5b: el desarrollo y ajuste estructural de las zonas rurales.
- Objetivo 6: *desarrollo estructural* de las regiones con *muy baja densidad de población*.

Mientras que los objetivos 1, 2, 5b y 6 son específicamente **regionales** (por lo que las subvenciones se otorgan a ese nivel), los 3, 4 y 5a son aplicables a **todo el territorio comunitario** en su conjunto.

De todos estos objetivos, *el primero es el que presenta mayor interés* para nosotros en vista de que Andalucía es una de las regiones españolas incurso en las condiciones del Objetivo 1 (aquellas cuyo PIB per capita es inferior al 75% de la media comunitaria) y *disfruta de mayor porcentaje de ayuda* (no puede exceder del 75% del

coste total de la inversión ni inferior al 50% de los gastos públicos ocasionados por la intervención).

### 7.3.2. La Financiación de los Objetivos.

Las Ayudas planeadas para cada uno de los Objetivos comunitarios, se financian a partir de diversos **Fondos** cada uno de los cuales se constituyen con otras tantas finalidades. La conexión entre Objetivos y Fondos que los financian, se hace de modo coherente con los destinos de los Fondos. Ver Cuadro 7.1.

**Cuadro 7.1: Fondos con los que se financian los Objetivos comunitarios.**

Objetivo	FEDER	FSE	FEOGA-O	IFOP
→1	X	X	X	X
2	X	X		
3		X		
4		X		
5a			X	X
5b	X	X	X	
6	X	X	X	

Fuente: Comisión Europea: Informe Anual.

→: de mayor interés para la empresa andaluza.

Los Fondos, son los siguientes:

- FEDER : Fondo Europeo de Desarrollo Regional.
- FSE : Fondo Social Europeo.
- FEOGA-O : Fondo Europeo de Orientación y Garantía-Orientación.
- IFOP : Instrumento Financiero de Ordenación Pesquera.

A la vista del Cuadro anterior, se aprecia cómo:

- el **Objetivo 1** es el que cuenta *con más fuentes* de financiación;
- el **FSE** es el Fondo *más utilizado*.

### 7.3.3. Esquema General de las Ayudas.

Las ayudas comunitarias se estructuran a partir de dos grupos de ayudas, (ver Cuadro 7.2):

- 1) los **Fondos Estructurales**, que constituyen el núcleo fundamental y
- 2) el **Fondo de Cohesión** (9% de los Fondos Estructurales).

**Cuadro 7.2.: Estructura de las Ayudas Comunitarias (1.994-1.999).**

<b>1. Fondos Estructurales</b> España: 33.151 mill.ECUs (5 billones de pts) Andalucía: 2.421 mill.ECUs (Obj.1: 400.000 mill.pts.)	<i>-MAC Pluriregional</i> <i>-MAC Regional</i>  <i>-Iniciativas Comunitarias</i>	30.382,8 mill.ECUs.  2.768 mill.ECUs	-Rehabilitac. barrios urbanos (FEDER)  PRISMA, ADAPT, URBAN y PYME.
<b>2. Fondo de Cohesión.</b> (España: 1,22-1,36 billones pts.) (Andalucía: 521.000 mill.pts.)			-Infraestruc. Transpte. -Actuaciones Medioambientales

Fuente: *Elaboración propia.*

Dentro de los Fondos Estructurales, cabe distinguir:

- a) Los *Marcos de Apoyo Comunitario* (que pueden ser *Regionales* -cuando se destinan a una Comunidad concreta, siendo gestionados por la misma MAC Regionales- y *Pluriregionales*, cuando son atribuidos a diferentes Organismos

de la Administración Central, siendo gestionados por ellos, MAC pluriregionales ) y

b) Las *Iniciativas Comunitarias*: son un complemento a los MACs. Dentro de las Iniciativas de nuestro interés, podemos citar a :

-PRISMA: ayuda a empresas para la realización del mercado interior mediante la mejora de las infraestructuras y asistencia técnica a través de métodos de gestión de producción y distribución.

-ADAPT: para preparar a trabajadores y empresarios ante los cambios continuos de los mercados,

-URBAN: revitalización de ciertos barrios de medianas y grandes ciudades.

-PYME: para potenciar a la pequeña empresa industrial.

las tres financiadas desde el Fondo FEDER.

El **Fondo de Cohesión** ,nace en las cumbres de Lisboa y Edimburgo de 1.992 con la misma pretensión de reducir las desigualdades regionales pero ahora *con una perspectiva nacional*. Se establece una tasa de cofinanciación con respecto al país miembro del 80-85% del volumen de la inversión. Para el periodo 94-99 la dotación para España asciende a un montante comprendido entre 1,22 y 1,36 billones de pts.

Las actuaciones del Fondo de cohesión, tiene dos *destinos*:

-Proyectos de *infraestructuras del transporte* y

-*Actuaciones medioambientales* (referidas para España a los planes de Reforestación -promovido por el Ministerio de Agricultura- y de Residuos Peligrosos y Depuración de Aguas Residuales promovido por el MOPTMA).

#### 7.3.4.El Marco Comunitario de Apoyo Español.

Para el periodo 94-99, se eleva a 26.300 millones de ECUs, lo que supone para España el 28% de los recursos de la Comunidad destinados al Objetivo 1. En atención al marco institucional de España, el MAC se ha articulado a través de un Sub-MAC *pluriregional* que es ejecutado por el Estado y en doce Sub-MAC regionales ejecutados por las CC.AA. beneficiarias. (ver Cuadro 7.3)

Los ejes de desarrollo *en los que se despliegan las ayudas*, se ofrecen en el Cuadro 7.4 y Gráfico 7.1 de los que extraemos las siguientes conclusiones:

**Cuadro 7.4: Ejes prioritarios de Desarrollo en millones de ECUs.**

Ejes prioritarios	FEDER	FSE	FEOGA	IFOP	Total	%
→Adap.sistema productvo.	4.340,4	426,2	3.313,8	995,0	9.075,4	34,5%
→Recursos Humanos	3.159,0	5.620,8			8.779,8	33,4%
Integración Territorial	6.157,6				6.517,6	24,8%
Infraestructuras Básicas.	1.927,2				1.927,2	7,3%
Total	15.944,2	6.047,0	3.313,8	995,0	26.300,0	100,0%
%	60,6%	23,0%	12,6%	3,8%	100,0%	

Fuente:Marco Comunitario de Apoyo.

1) Los Ejes en principio relevantes *para el desarrollo de la empresa* en general (y de la EF en particular) son los señalados con una flecha: **“Adaptación del Sistema Productivo”** y **“Recursos Humanos”**, viniendo a absorber cada uno 1/3 de las ayudas.

2) Los programas *sensibles a la empresa*, serían, en una primera aproximación:

- del FEDER: **“Rehabilitación de Barrios Urbanos”**, por su implicación en el Pequeño Comercio.

**Cuadro 7.3.: Distribución por Fondos y Regiones de los MACs (Objetivo 1) para 1.994-98. En millones de ECUs1.994.**

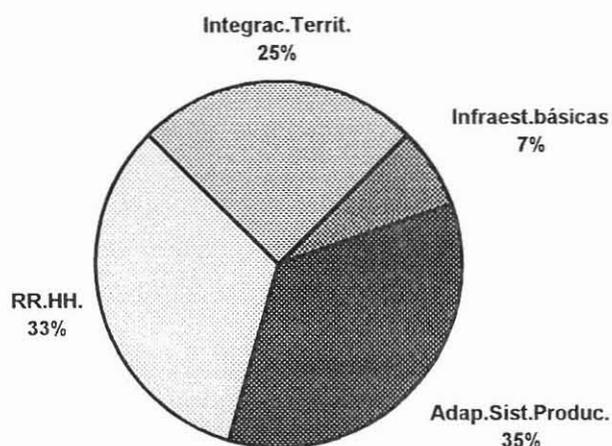
	FEDER	FSE	FEOGA	IFOP	Total	Poblac. Objet.1(1)	Asig/ habitante
Bélgica	515,9	166,7	47,0	0,4	730,0	1.279	571
Alemania	6.820,0	4.092,0	2.644,5	83,5	13.640,0	15.960	855
Grecia	9.489,5	2.560,5	1.800,0	130,0	13.980,0	10.209	1.369
<b>España</b>	15.944,2	6.047,0	3.313,8	995,0	26.300,0	23.269	1.130
<i>Andalucía</i>	1.692,0	325,5	403,7	0,0	2.421,2		
<i>Asturias</i>	234,0	30,8	92,8	0,0	357,6		
<i>Canarias</i>	390,0	182,9	86,7	0,0	659,6		
<i>Cantabria</i>	105,0	9,0	62,0	0,0	176,0		
<i>Castilla-La M.</i>	416,0	35,1	314,7	0,0	765,8		
<i>Castilla y León</i>	600,0	128,4	436,0	0,0	1.164,4		
<i>Ceuta</i>	20,0	0,0	0,0	0,0	20,0		
<i>Valencia</i>	607,0	309,9	123,1	0,0	1.040,0		
<i>Extremadura</i>	382,0	165,6	183,7	0,0	731,3		
<i>Galicia</i>	727,0	179,0	318,9	0,0	1.224,9		
<i>Melilla</i>	18,0	0,0	0,0	0,0	18,0		
<i>Murcia</i>	197,0	44,6	58,5	0,0	300,1		
<i>Pluriregional</i>	10.556,2	4.636,3	1.233,8	995,0	17.421,3		
Francia	1.194,0	525,5	431,4	38,2	2.189,1	2.546	860
Irlanda	2.562,0	1.953,0	1.058,0	47,0	5.620,0	3.503	1.604
Italia	9.660,0	2.739,0	2.228,0	233,0	14.860,0	21.134	703
Países Bajos	80,0	40,0	21,5	8,5	150,0	217	691
Portugal	8.723,9	3.148,7	1.894,2	213,2	13.980,0	9.868	1.417
Reino Unido	1.331,8	747,2	245,9	34,9	2.359,8	3.310	713
<b>Total</b>	56.321,3	22.019,6	13.684,3	1.783,7	93.808,9	91.295	1.028
<b>%</b>	60,0%	23,5%	14,6%	1,9%	100,0%		

Fuente: Comisión Europea. (1) miles.

- del FSE: la "Formación Profesional" por su implicación evidente sobre la productividad de las empresas.

- del IFOP: los “*Estudios de valorización de los productos de la pesca y la acuicultura*”, por su incidencia sobre el desarrollo de los productos de esas ramas tantas veces explotados por pymes familiares.

*Gráfico 7.1. Ejes prioritarios de Desarrollo de los Fondos para el Objetivo 1 destinados a España (1.994-1.999).*



3)El último comentario, que queremos hacer de momento, *es la importancia de los valores* que registran estas cifras, que de ser eficazmente gestionadas, no podrían por menos que *dejarse sentir sobre la productividad de las empresas.*

### 7.3.5. *El Submarco de Ayuda Comunitaria para Andalucía.*

Descansa -en su parte fundamental-, en las dos líneas de **Programas Operativos (Regionales y Pluriregionales)** que muestran el Cuadro 7.5. Del mismo se desprende -por lo que a Andalucía se refiere-, unas ayudas (provenientes de los Fondos Estructurales) de **3.370,9 MECUs** (millones de ECUs). A éstas habría que añadir las que resultan de los Fondos de Cohesión y de las Iniciativas Comunitarias.

Para investigar bajo qué rúbricas *pueden encontrarse ayudas con relevancia para la empresa*, que es el objeto de nuestro análisis, profundizaremos sobre las *estrategias de desarrollo* al servicio de las que se ponen a disposición dichos fondos.

#### **\*.Estrategias de Desarrollo para Andalucía: los Marcos Comunitarios de Apoyo.**

Los Marcos de Apoyo Comunitario (MAC) son la figuras de planificación plurianual que dan soporte a las inversiones a cofinanciar por los Fondos Comunitarios y por los estados miembros (siguiendo el principio de adicionalidad). *Las estrategias* a cuyo servicio se confeccionan los MAC *se desenvuelven* a lo largo de los llamados **ejes** (y subejos) **de desarrollo** que marcan las líneas programáticas del *órgano planificador*:

- a) La *Administración Central*, que gestiona el **Submarco Pluriregional**, y que contempla los proyectos de los Ministerios, empresas públicas de la Administración Central y Corporaciones Locales;
- b) *Las Comunidades Autónomas*, que gestionan los **Submarcos Regionales** respectivos.

**Cuadro 7.5.: Programación por Objetivos (Planes Operativos) para las distintas Comunidades Autónomas (en millones de ECUs).**

<b>PO Regionales</b>	<b>Fdos.Estruc</b>	<b>PO Pluriregionales</b>	<b>Fdos.Estruc</b>
Andalucía (1)	2.983,9	Ayudas Regionales	387,0
Asturias (1)	809,2	Infraestructura científica	342,2
Canarias (1)	694,7	Local	580,6
Regional Cantabria (2)	105,0	Medio ambiente local.	580,6
Pluriregional (3)	343,0	SG competitividad	210,6
Castilla y León (1)	1.612,6	SG tecnología industrial	150,2
Castilla-La Mancha (1)	936,6	Pesca	995,0
Extremadura (1)	1.011,9	Ministerios	39,7
Galicia (1)	1.544,5	Organismos Autónomos	312,4
Murcia (1)	487,3	INEM	2.569,7
Valencia (1)	1.207,9	Ministerio de Educ. y Ciencia.	1.451,8
Ceuta (2)	47,4	FORCEM	262,5
Melilla (2)	42,1		
Oñana (Fase 2) (2)	146,6		
SG Murcia (4)	79,2		
<b>Totales</b>	<b>12.051,9</b>		<b>7.882,3</b>
(1) 3 PO monofondos (FEDER, FSE, FEOGA)			
(2) 1 PO FEDER			
(3) 2 PO monofondos (FEDER, FEOGA)			
(4) Subvención global FEDER			

Fuente: Marco Comunitario de Apoyo. Elaboración propia.

Los *ejes de desarrollo* establecidos para Andalucía, son los siguientes:

1. Integración y articulación territorial.	5. Investigación y desarrollo tecnológico.
2. Protección del medio y gestión de los recursos naturales.	<b>6. Valorización de los recursos humanos.</b> ←
<b>3. Apoyo al tejido empresarial.</b> ←	7. Políticas sociales.
<b>4. Apoyo a los sectores productivos.</b> ←	

Los **ejes** con relevancia *directa* empresarial, los hemos señalado con una flecha; ¿qué realizaciones se han tenido?

- ***El primer Marco ejecutado(1.989/93).***-

Las ayudas, como se ha dicho con anterioridad, se articulan a través de los MACs que a su vez se desglosan en los *Submarcos Regional y Pluriregional*. No queda ahí todo, por cuanto hay que contar, además, con las que provienen del fondo de cohesión y de las Iniciativas Comunitarias (éstas últimas vienen a representar un 15% de los FEDER) y cantidades no determinadas de los otros fondos. Pues bien; para el periodo 89/93, sólo desde el FEDER se destinaron para Andalucía recursos por valor de 295.588,8 millones de pts; así mismo, como Iniciativas Comunitarias recibió Andalucía del FEDER 19.232,5 millones de pts.(en total, **295.588,8** millones de pts, ver Gráfico 7.2).

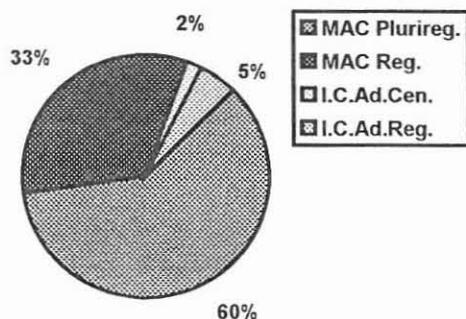
Estos -y otros apoyos provenientes de otros fondos- , arrastraron (por el principio de adicionalidad) , un Gasto Público invertido en el período 89-93, de **527.464,3** millones de pts. Como muestra el Cuadro 7.5.

**Cuadro 7.6: Gasto Público Periodo 89-93 (en millones de pts).**

	MAC Plurirreg.	MAC Reg. Andal	Total	%
1. Integración y articulación territorial	273.246,5	74.491,6	347.738,1	65,9
2. Indust., artesanía & serv a las empresas	27.823,3	27.222,6	55.045,9	10,4
3. Turismo.	17,6	10.486,9	10.504,5	2,0
4. Agricultura y desarrollo rural.	0,0	15.194,4	15.194,4	2,9
5. Infraestr. de apoyo a la activ. Econ.	45.404,7	44.879,8	90.284,5	17,1
6. Valorizac. de recursos humanos	129,3	7.563,6		1,5
7. Asist. tca, acompañ, seguim, e infor..				0,2
<b>Total</b>				<b>100,0</b>

Fuente: Junta de Andalucía y Comisión de las Comunidades Europeas.

**Gráfico 7.3.: Total FEDER Andalucía: Marco Comunitario de Apoyo e Iniciativas Comunitarias 89-93.**



Ayuda FEDER Total: 295.588,8 millones pts.:

-MAC Pluriregional:	177.213,4
-MAC Regional:	99.142,9
-Iniciativas Com. Admon. Cent:	5.386,4
-Iniciativas Com. Admon. Reg.:	13.846,1

Fuente: Junta de Andalucía y Comisión de las Comunidades Europeas.

En relación con el Cuadro 7.5. se han de resaltar las inversiones destinadas a infraestructuras del transporte, incluyendo carreteras, autovías, ferrocarriles, puertos y aeropuertos (un 65,6% del total del MCA). Otro gran esfuerzo se ha realizado en el abastecimiento de aguas (5,5%), así como en medio ambiente (7,5%). Un 10,5% se

ha dedicado al apoyo a las empresas, un 2% al sector turístico y, finalmente, un 1,1% a la energía.

Al objeto del presente Estudio, destacamos la significación:

- 1) del **Eje 2: Industria, artesanía y servicios a las empresas**, al que el FEDER destinó un 10,4% de los fondos totales, entre las partidas de la región como las nacionales. La cuantía Regional, se destinó a la Subvención global de Andalucía y a las inversiones en el Parque Tecnológico de Málaga junto con los Programas Operativos territoriales y
- 2) del **Eje 6: Valorización de Recursos Humanos**, que financiado por el FSE crea las infraestructuras al efecto tales como el Complejo Tecnológico Universitario y el Campus Universitario de Estudios Turísticos de Málaga.
- 3) las **Iniciativas Comunitarias** financiadas mediante FEDER:
  - a)PRISMA : Ayuda a empresas para la realización del mercado interior mediante la mejora de infraestructuras y asistencia técnica a través de métodos de gestión de producción y distribución;
  - b)TELEMATICA: Fomento de los servicios avanzados de telecomunicaciones;
  - c)STRIDE: Fomento de la Capacidad de innovación y desarrollo tecnológico en las regiones Objetivo 1;
  - d)INTERREG: para las Relaciones de Cooperación a ambos lados de las fronteras de España y Portugal;
  - e)LEADER: Iniciativas de desarrollo Rural en las Zonas de Objetivo 1;
  - f)RETEX: Potenciación y mejora del tejido industrial modernizando estructuras y diversificando por sectores.
  - g)ADAPT: Preparación de trabajadores y empresarios ante los cambios continuos de los mercados y
  - h)PYME: para Potenciar a la Pequeña Empresa Industrial.

• *Los Apoyos en curso: Marco de Apoyo Comunitario 94-99.*

Dentro de este Marco, España va a conseguir la cifra global de más de cinco billones (30.382,8 x 10<sup>6</sup> ECU x 165 pts/ECU= 5.013.162 x 10<sup>6</sup> pts.), de los cuales más de un billón irán a Andalucía mediante los Fondos Estructurales.

De este montante, *el 35% corresponde al Submarco Andaluz*, es decir, a los fondos gestionados por el gobierno regional. El resto procede del marco pluriregional. En relación con las aportaciones del periodo anterior, las que ahora están en curso suponen, nominalmente **multiplicar por 2,5 veces las precedentes**, pese a que en términos relativos, Andalucía haya visto descender su participación en el total en algo más de tres puntos.

En la *distribución de Fondos*, también se aprecia una modificación respecto de la situación precedente, con una apuesta clara por *el apoyo directo a la mejora del aparato productivo* derivado de la fuerte asignación a los **ejes de industria, artesanía y servicios, turismo y agricultura o desarrollo rural**. El Cuadro 7.6 pone en evidencia las diferencias.

Son de destacar:

a) el enorme crecimiento experimentado por el eje de **Valorización de Recursos Humanos**, *¡que multiplica por doce! su participación en el total*;

b) por contra; *las infraestructuras cambian de orientación: se reducen* las dotaciones al transporte y *se incrementa* el peso de **Apoyo a la Actividad Económica**, que pasa a representar casi un 22% de la dotación.

*Cuadro 7.7: Distribución de los Fondos de los MAC 89/93 y 94/99, por ejes de actuación. (%)*

EJES	89-94	94-99
1. Integración y articulación territorial.	65,9	23,8
2. <b>Industria, artesanía y servicios</b> ←	10,4	15,0
3. Turismo	2,0	4,3
4. Agricultura y desarrollo rural.	2,9	15,9
5. Infraestructuras de <b>apoyo a la actividad económica</b> ←	17,1	21,7
6. <b>Valorización de recursos humanos.</b> ←	1,4	18,0
7. Asistencia Técnica	0,2	1,4
Total	100,0	100,0

*Fuente: Marcos Comunitarios de Apoyo 89-93 y 94-99*

#### 7.4. Resúmen de los programas de ayuda con relevancia para la empresa familiar.

##### *7.4.1. Programas de contenido económico de apoyo.*

En el siguiente Cuadro 7.8, **resumimos** los Programas de Apoyo en marcha *en la comunidad andaluza*, potencialmente **relevantes para las empresas** y en particular *para la Empresa Familiar*, que han sido por otra parte descritos -en sus propósitos generales-, con anterioridad.

##### *7.4.2. Modificaciones Legislativas.*

Varias de las modificaciones legislativas que afectan a las empresas en general y a las pymes en particular, han sido inspiradas (si no obligadas) por las *Directivas Comunitarias*, de ahí que las traigamos aquí, -a continuación de los apoyos económicos comunitarios-, en tanto que otra manifestación del influjo de las políticas de la UE sobre las pymes españolas.

##### **1. La Ley 7/1.996 de Ordenación del Comercio Minorista.**

Impone *determinadas limitaciones a las Grandes Superficies* (en beneficio obviamente sobre las pymes especialmente), **sobre plazos de pago, venta a pérdida, comercialización de marcas propias** que los industriales agroalimentarios, textiles, electrodomésticos , y otros, consideraban en detrimento de sus intereses. Al prohibirse a los hipermercados que jueguen con esas variables, de la oferta comercial, los fabricantes pueden asegurarse precios más altos en la distribución, al mismo tiempo que defienden sus marcas de la competencia de “marcas blancas” o propias de los hiper.

Cuadro 7.8: Programas de Apoyo Comunitario, de especial relevancia para las empresas.

	<i>FEDER</i>	<i>FSE</i>	<i>FONDOS DE COHESION</i>
<p><i>MARCOS DE APOYO COMUNITARIO (MAC)</i> <i>(Submarco Regional de Andalucía)</i></p>	<p>-IFA(Empresa Andaluza e Intº de Fomento de Andalucía):se incardina en el 4ºEje de desarrollo (Apoyo a los sectores productivos)</p> <p>-Acciones innovadoras: <b>Rehabilitación de los barrios urbanos</b> en crisis.</p> <p>-Desarrollo endógeno tanto a nivel local como de <b>pymes</b>.</p>	<p>-Acciones innovadoras: -Proyectos pilotos sobre organización de la FP y la promoción del empleo.</p> <p>-Eje 6: <i>Valorización de los recursos humanos</i> (Complejo Tecnológico Universitario de Málaga)</p>	<p>-PRIA(<i>Programa Industrial para Andalucía</i>): 210.120 millones para impulso y desarrollo de sectores preferentes y ayuda financiera a <b>PYMES</b>.</p>
<p><i>INICIATIVAS COMUNITARIAS</i></p>	<p>-PYME: mejora competitividad pyme.</p> <p>-URBAN: revitalización de ciertos barrios de medianas y grandes ciudades.</p> <p>-PRISMA: ayuda a empresas gestión/distribución...</p> <p>-ADAPT: preparación de trabajadores y empresarios ante los cambios...</p> <p>-TELEMATICA: fomento servicios avanzados telecomunicaciones;</p> <p>-LEADER: iniciativas de desarrollo rural</p> <p>-STRIDE: fomento de la innovación.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

## **2.La Regulación de Horarios Comerciales.**

### **3.Tratamiento especial (exenciones) en el impuesto sobre Sucesiones para las transmisiones de activos empresariales**

4.En preparación: **Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las transacciones comerciales.** (Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas 25.03.98) 98/0099 (COD).-

Se espera que esta propuesta aporte unos notables beneficios a las empresas, especialmente a las PYMES. La reducción de la morosidad mejorará la liquidez de las empresas y también reducirá los costes financieros causados por aquella. Las empresas se beneficiarán gracias a las reducciones de los gravosos costes administrativos del cobro de deudas, ahorrando tiempo y recursos humanos, por ejemplo, en el envío de notificaciones, la gestión de reclamaciones pendientes y el cobro de deudas mediante diversos procedimientos de recurso. También se ahorrará en gastos legales para el cobro de deudas.

La propuesta beneficiará especialmente a las PYMES ya que son ellas las que más sufren la morosidad. Se beneficiarán especialmente a las PYMES que venden bienes o servicios sin contrato escrito (la mayoría de las transacciones comerciales de las pymes se realizan de este modo).La propuesta proporcionará claridad y seguridad sobre los plazos de pago y las consecuencias de pagar con retraso.

### 7.5. Evolución de la demografía empresarial en el marco de Jerez.

El Cuadro 7.9. informa de la evolución de las empresas -que revisten la forma mercantil de *sociedades*- en Jerez. En el mismo puede observarse cómo el paso del año 94 al 95 supuso una *contracción neta*, en general, del número de sociedades del 4% de las mismas. El sector que más drásticamente acusa la contracción es el sector de la Construcción que pasa de 282 sociedades a 217 (un 23% menos). El sector Servicios, en general padece las bajas en casi todas las rúbricas aquí representadas (Comercio Mayorista, Minorista y Otros Servicios); solo se libra Horeca. Insistimos que lo aquí seguimos es la manifestación empresarial que reviste *personalidad jurídica*, por lo que sospechamos que en las demás manifestaciones -empresario individual y no digamos autónomos-, los ceses han podido ser mayores.

**Cuadro 7.9: Evolución del número de empresas en el marco de Jerez de la Frontera.**

SECTORES	Sociedades 94		Sociedades 95		Sociedades 97		Variac. 98/94 %
	nº empresas	%	nº empresas	%	nº empresas	%	
1. Industria	304	12,6	308	13,3	354	12,3	+16,4
• a. Ind. Alimen. & Bebids	105	4,3	106	4,6	44	1,5	-41,9
• Otras Industrias	199	8,3	202	8,7	310	10,8	+55,8
2. Construcción	282	11,7	217	9,3	337	11,8	+19,5
3. Comercio Mayorista	323	13,4	319	13,7	374	13,1	+15,8
4. Comercio Minorista	487	20,2	483	20,8	539	18,8	+10,7
5. Horeca	75	3,1	75	3,2	108	3,8	+44,0
6. Otros Servicios	941	39,0	922	39,7	1.152	40,2	+22,4
Total	2.412	100,0%	2.324	100,0%	2.864	100,0%	+18,7

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Cámara Comercio de Jerez: Guía 1.995 y Resumen Estadístico de Licencias 1.994 a 1.997.

Pese al declive del 95, el balance final del intervalo contemplado (94-97) es obviamente positivo. Si nos atenemos a lo expresado por la última columna del citado Cuadro, se observa cómo la única actividad que ha sufrido fuertemente la crisis ha sido el de la *Industria de Alimentación y Bebidas Alcohólicas*. Aún la Construcción que padeció severamente el paso del 94 al 95, la ha superado más tarde registrando un aumento final de cerca del 20% en el número de empresas.

Los *aumentos más importantes* en la demografía empresarial jerezana se han dado en los sectores **Industrial** (fuera de la Industria de Alimentación y Bebidas) y los **Servicios**: los sectores de **Hospedajes y Restauración** dada su vinculación con el Turismo (que ha registrado un aumento del 44% de empresas) y “Otros Servicios” (con un 22%).

El *aumento más débil* se ha tenido en el **Comercio Minorista** (que no ha llegado al 11%).

Pese al dibujo en general optimista que desprenden los datos del Cuadro, éstos han de ser *matizados* por el hecho importante de que al ser el sector claramente perdedor del intervalo el de *la Industria Alimentaria y Bebidas de tanta influencia en el Marco de Jerez* por su implicación en su industria auxiliar, su declive haya reducido en buena medida los *logros alcanzados por el resto de los sectores*. Con todo, Jerez está cada vez más diversificando su PIB, lo que está contribuyendo a hacer su economía menos vulnerable a los avatares de la coyuntura.

Los apoyos Comunitarios, pues, tenemos que asumir que han sido favorables a la luz de la demografía descrita, si bien no estamos en disposición de juzgar acerca de su eficacia en términos de coste/beneficio. Que el tejido empresarial ha mejorado con su influencia, es evidente; el mordiente de competitividad internacional que ha introducido la apertura de fronteras a los restantes países miembros no puede sino ser favorable, y la *mejora de formación* que en todos los órdenes han propiciado los

programas del **Fondo Social Europeo** (bajo la rúbrica examinada antes de “Valorización de los Recursos Humanos” ) ha sido la inversión estratégica de mayor calado cuyos frutos se empezarán a ver en breve.

**VIII. NECESIDADES DE FORMACION  
PARA EL DESARROLLO DE  
DIRECTIVOS DE EMPRESA FAMILIAR  
Y SU METODOLOGIA.**

## VIII. NECESIDADES DE FORMACION PARA EL DESARROLLO DE DIRECTIVOS DE EMPRESA FAMILIAR Y SU METODOLOGIA.

### 8.1. La preparación de los sucesores: ámbito del empeño metodológico.

La *preparación de los sucesores*, contemplada en todo su *arco temporal* de desarrollo, es la una de las *aventuras más apasionantes de la dirección de una empresa*. Es una obra de orfebrería. O a la empresa familiar le saca el empresario *aquello con lo que aventaja* a la que no lo es ( esto es, potencia las “fortalezas”: *unidad y compromiso* que ya han sido tratadas con anterioridad), o está perdido, porque le quedará la EF con sus debilidades congénitas.

Pues justamente “eso” es el “*meollo*” de *la formación para la sucesión*: formar a quienes con su liderazgo, inspiren **unidad y compromiso** -auténticos resortes morales sobre los que se edifica la fortaleza de la EF-. a quienes familiares o no, intervienen en la empresa familiar. De ahí que la *formación*, en unos casos, y la *información* en otros, jueguen un importante papel , no solo en el ámbito de las disciplinas tradicionales (o técnicas: Finanzas, Marketing, Estructuras Organizativas,etc.), sino en el area de las **Humanidades** (Antropología, Filosofía, Etica y Psicología).

Durante la formación del sucesor, se persiguen *dos categorías* de mejoras en sus capacidades:

a) adquisición de **conocimientos** ,de una parte, y

b)**formación de la voluntad** para el fortalecimiento de virtudes humanas tales como:

- laboriosidad
- lealtad
- tenacidad
- integridad
- veracidad
- prudencia

todas ellas coadyuvantes a dotar al sucesor de los diferentes liderazgos que tiene que afrontar en el futuro : *liderazgo empresarial* (en el entorno de la empresa) y *liderazgo emocional* (en el seno de la familia<sup>1</sup>).

En el *desarrollo de las capacidades* de una persona para que pueda llegar a ser el director general de una EF, se pueden distinguir *tres etapas*: las de preparación **remota**, la de preparación **próxima** y la de **incorporación**.

- **Ambito de la Metodología.**

Presentado así el *ámbito formativo*, se advierte inmediatamente *la amplitud* de su campo. La formación del sucesor, rebasa con mucho el formato y contenido académico tradicional, para requerir otros tipos de *inducciones y/o capacitaciones* ora *motivacionales* -que se remontan incluso a la infancia y que se diseminan a lo largo de la primera juventud formando parte de lo que hemos llamado “preparación remota”- ora *experimentales*, ora *morales* .

Por razones de orden práctico, el objeto del presente trabajo se va a *limitar* a proponer una metodología orientada a lo que se entiende comúnmente por *formación en el ámbito de los negocios* (adiestramiento, capacitación y mejora de las habilidades directivas), si bien en el preciso *entorno de la empresa familiar*. Esto quiere decir que no puede ignorar sino que muy al contrario tiene que apoyarse en los requerimientos formativos de los ámbitos limítrofes (motivacional y moral a los que se ha aludido antes), para que los procedimientos que utilice *sean congruentes con las necesidades a las que está ordenada la formación para los negocios en el entorno de la empresa familiar*. Por ejemplo;

-cuando se plantee -como lo vamos a hacer-, el instrumento del **Plan Estratégico** para el candidato a sucesor, lo diseñamos porque además de útil como ejercicio de formación para los negocios, se revela como una poderosa herramienta *motivadora* en la medida que descorre *el velo de la empresa* ante el posible sucesor y le interpela sobre otros futuros posibles.

-el **nivel de exigencia del programa**, tiene que ver con *el fortalecimiento de la voluntad* (progreso en las virtudes humanas) para llevarlo adelante con aprovechamiento y rigor, etc.

-los escenarios por los que discurre (el aula, la empresa, las visitas a otras empresas) y los métodos que emplea (la búsqueda de fuentes de información, las entrevistas, las encuestas, la tutorización, etc) tienen que ver con lo que antes se ha llamado inducciones *experimentales*, etc.

- **Destinatarios de la Metodología.**

Por lo que hace a los *destinatarios de la la formación* para la que se diseña la metodología que vamos a desarrollar, no pueden ser otros *que los actores del proceso sucesorio*. Precisaremos más: los *principales actores* (porque los actores, sin más, son múltiples; la esposa/o del empresario/a, los hermanos del sucesor, los directivos no familiares, etc. etc.). Todos los citados se sienten de algún modo implicados, de ahí que, ahora también por razones prácticas, *limitaremos* la consideración a solo dos: el *predecesor y el sucesor*.

La inclusión del predecesor, se nos puede decir, ¿no es una *extralimitación exorbitante* para el presente Estudio?. De ningún modo. Si el objeto del Trabajo es *aseguramiento de la continuidad* de la empresa familiar (como medio de

mantenimiento del empleo) y la sucesión se revela como el trance crítico tras del que *se concentran los decesos* empresariales, habrá que formar :

1) **para la sucesión** y formar

2) **a los que intervienen decisivamente en ella** (sucesor y predecesor)

Un programa formativo que pretenda capacitar para la gestión eficiente del proceso de sucesión, que no sea *bipolar*, no merece tal nombre. ¿Se conoce a algún componedor de conflictos matrimoniales que se limite a tratar a uno solo de los cónyuges?.

- **Plan del Capítulo.**

Establecido el ámbito de nuestro empeño, en una primera parte vamos a desarrollar las líneas generales del *complejo formativo* para la gestión de la sucesión. Esto nos permitirá una visión panorámica *de la formación toda*, dentro de la que podremos *ir situando* las acciones formativas que propugnamos -vamos a llamar *capacitadoras*- que serán las que propiamente desarrollaremos en detalle, en una segunda parte.

## 8.2. Panorama general de la formación para un sucesor de empresa familiar.

### 8.2.1. Las Etapas del proceso formativo.

El siguiente Cuadro 8.1. proporciona un esquema de las diferentes *etapas formativas* que prevemos para el sucesor, en su desarrollo general.

**Cuadro 8.1: Etapas y Edades aproximadas de Sucesor y Predecesor a lo largo de las etapas de Formación e Incorporación del primero a la Empresa Familiar.**

Sucesor		Predecesor
Edad	Fases de la Preparación	Edad
Hasta los 18 años	<p><b><u>Preparación Remota.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir <i>visión</i> equilibrada de la empresa.</li> <li>• Periodo de Prácticas en la empresa.</li> </ul>	40's
18 a 25 años	<p><b><u>Preparación próxima.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación Universitaria.</li> <li>• Período de Prácticas en la empresa.</li> <li>• <b><i>Programas específicos de formación en Empresa Familiar. ✓</i></b></li> <li>• Trabajar en otra empresa</li> </ul>	43-50 años
→ 25-30 años		50-55 años
30 a 35 años	<p><b><u>Incorporación.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación como especialista funcional.</li> <li>• Capacitación como integrador.</li> </ul>	55-60 años.
35 a 40 años	<p><b><u>Transmisión.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar juntos.</li> </ul>	60-65 años.

### 8.2.2. Preparación remota.

Por preparación “remota” vamos a entender la que se refiere a la proporcionada al potencial sucesor *antes de los 18 años*; a partir de esa edad, entraría en la etapa de la preparación próxima.

Las *ideas directrices* en las que se vamos a basar el desarrollo de la preparación remota, descansan en la dos premisas<sup>2</sup>, a saber:

a) Que *sólo se tiene posibilidad de amar aquello que se conoce y*

b) Que el *substrato* para la preparación del director futuro de la empresa consiste en el *fortalecimiento de sus virtudes humanas*.

*A..Solo se puede amar, lo que se conoce: necesidad de transmitir a los hijos una visión equilibrada de la EF.*

La mayoría de los sucesores empiezan a conocer la empresa familiar, *a través de las conversaciones de sus padres (y de sus silencios)*, que en no pocas veces transmiten su estrés. Una de las primeras experiencias de los niños que crecen en una empresa familiar es que ésta es *prioritaria*. Sus problemas, satisfacciones y realidades se ciernen sobre el hogar, y los hijos en tales casos se sienten desatendidos o abandonados. Los hijos e hijas recuerdan haberse preguntado *si podían competir con la empresa* por la atención de sus padres. Es muy difícil que estas experiencias, conduzcan a los potenciales sucesores a amar la empresa de sus mayores; lejos al contrario: añadirán a las múltiples rebeldías de la adolescencia la de demostrar su independencia anímica de la empresa creada por sus padres, a través de su repulsa a trabajar en ella.

Frente a esta actitud, conviene hablar con los hijos de *los aspectos estimulantes y arriesgados* que implica dirigir una EF sin ocultar las consideraciones negativas. Entre los aspectos estimulantes, conviene citar:

- 1) *la utilidad que reporta a los clientes el uso de los productos de la empresa;*
- 2) *lo que representa la empresa familiar como oportunidad para sacar adelante económicamente a la propia familia;*
- 3) *la influencia beneficiosa que -en términos de desarrollo personal y profesional- representa para el padre y la madre trabajar en la empresa;*
- 4) *las posibilidades que le proporciona a los miembros de la familia, de llevar a cabo un trabajo significativo;*
- 5) *las posibilidades que ofrece en orden a contribuir a la resolución de necesidades de diversos tipos que siempre existen en la sociedad; la primera de todas, promover el empleo, etc.*

En resumen; la imagen correcta a transmitirle al potencial sucesor, es la de que trabajar en la empresa familiar para sus padres (o predecesores) ***les ha valido la pena*** y objetivamente considerada, puede ser ***“una clara alternativa”*** para quienes vienen detrás. La vertiente de *alternativa*, debe quedar clara en el sentido de hacerle palpable al potencial candidato que en el caso de elegir otra trayectoria profesional, el predecesor *le apoyará igualmente*.

***B.El Fortalecimiento de la voluntad: proporcionar un periodo de practicas en la empresa.***

Se viene manteniendo que, las fortalezas de la empresa familiar descansan en la *unidad y el compromiso* que sepan inspirar los líderes y asumir los restantes miembros de la familia, muy en particular los que trabajan en la empresa. Ello implica fortalecer la voluntad de los potenciales sucesores que les permitan para adquirir hábitos virtuosos que hacen posible la unidad y el compromiso. Un medio apropiado para

*ejercitar la voluntad* a la par que adquirir el *conocimiento de la empresa* , puede consistir en posibilitar al /los candidato/s un *periodo de prácticas* en la empresa familiar.

- *Un periodo de prácticas: cómo y para qué.*

<b>Requisitos</b>		<b>Objetivos</b>
<i>Negativos</i>	<i>Positivos</i>	
1. <i>No puede ser un castigo por no haber...</i> 2. <i>No empeñarse en repetir la trayectoria del fundador (empezar por abajo)</i> 3. <i>Periodos no muy prolongados.</i>	1. <i>Seleccionar los contenidos.</i> 2. <i>Seleccionar la persona que supervise el desarrollo de las prácticas.</i> 3. <i>Procurar rotación de tareas.</i> 4. <i>Cuidar la remuneración.</i>	<b>1. Conocer la Empresa.</b>  <b>2. Ejercitar las virtudes humanas. (laboriosidad, tenacidad, etc.)</b>

### 8.2.3. *La Preparación próxima.*

Algunas *recomendaciones* para esta etapa:

#### *A. Los estudios universitarios: aconsejables.*

La conveniencia de la formación universitaria como parte del proceso de la preparación próxima del sucesor, se basa -antes incluso de lo que pueda suponer de adquisición conocimientos teóricos en el campo empresarial- en la oportunidad que depara para el sucesor de *poner a prueba su laboriosidad y tenacidad* tan necesarias para dirigir una empresa.

*El oficio de dirigir una empresa* requiere una ***parrilla de comprensiones*** que nos puede servir a modo de referencias que oriente *las áreas de interés del sucesor* que se enfrenta a la *elección de sus estudios universitarios*. Pueden darse las siguientes:

- 1) Comprensión de la ***estructura y comportamiento de los entornos*** que rodean a la empresa (económico, social y político);
- 2) Le será imprescindible ***“dominar el lenguaje de los números”*** en el que se desenvuelven los sistemas de costes, los balances y las cuentas de resultados;
- 3) Comprender y saber aplicar los ***procesos que conforman la dirección estratégica*** (por ejemplo, el proceso de formulación de la estrategia, su presupuestación y control, el diseño de la organización, etc.
- 4) Dominar las ***tecnologías propias del producto o servicio*** que la empresa familiar pone en el mercado, y de aquellas ***en las que se fundamenta la ventaja competitiva*** que la permite diferenciarse en el mercado.
- 5) Conocimientos sobre el ***comportamiento humano en la organización***, cimentados en una ***visión antropológica y ética sólidas***.

*B. Ayudar a los sucesores a evitar la tentación de tantos predecesores: la de contemplarse a sí mismos con arrobo.*

Hay no pocos predecesores que sienten *poco interés en “mirar fuera de su empresa”*. Cuantas veces, hemos oído el desahogo del empresario que en una apertura de plicas que le ha sido desfavorable, exclama: la empresa tal, “no sabe hacer números”. Puede que sea verdad; pero también puede ser que sea... a la inversa. El potencial sucesor que haya vivido junto a un padre narcisista, corre un serio peligro de serlo él mismo. De ahí el interés de que el predecesor trate de alertar a su sucesor de este peligro.

*-Síntomas del “síndrome” narcisista:*

- 1) *inapetencia por conocer a los competidores*, como tampoco por conocer otros entornos diferentes a aquellos en los que se viene operando;
- 2) *Estar persuadidos de que en la propia empresa se hacen las cosas mejor que fuera.*
- 3) *Inhibirse no formar parte de asociaciones e instituciones intermedias del entorno social y/o económico próximo.*

Las consecuencias que se derivan de este conjunto de actitudes son **no querer, ni saber cambiar a tiempo**, que tantas veces se observan en la evolución de muchas empresas familiares y que son causa de que la mayoría de ellas, al final de la primera generación, tengan sus *productos maduros y estén situadas en sectores también maduros*.

*-Remedios al síndrome narcisista:*

a) Desarrollar parte de los estudios *en otras regiones/países: “el viaje del héroe”*.-

Es un modo práctico de verse *obligado a ver* lo que pasa fuera de su empresa, con el lógico requerimiento de *hablar y entender el idioma del país* que se trate (habilidad que debe haberse adquirido en la fase de preparación remota). Esta práctica tiene, además, el valor añadido de “descubrirse a sí mismo”; *desarrollar su identidad personal*, porque

- *¿cómo desarrolla su identidad personal el heredero de una empresa familiar?*

Los jóvenes herederos, rara vez, o nunca, reciben información o un juicio crítico sobre su rendimiento o se les permite ganarse realmente el sueldo con su propio esfuerzo. Cuando preguntan sobre el modo como viene desarrollando su trabajo, no es fácil que se les responda con sinceridad.

A fin de hacer frente a las presiones emocionales derivadas del hecho *de no conocer realmente cual es su desempeño personal, y del trato especial que reciben* en la empresa, los herederos *suelen cerrarse al mundo exterior*, de modo que temen y por ello evitan la realimentación y el aprendizaje. No es por ello extraño que tan pocos herederos de empresas familiares sigan cursos de desarrollo empresarial<sup>1</sup>, mientras los directivos de casi todas las empresas siguen regularmente cursos encaminados al desarrollo de habilidades adicionales, los herederos de las empresas familiares tienden a eludir el aprendizaje. Es como si, secretamente dudaran de ellos mismos y temieran someterse a prueba a través de una realimentación de fuera.

---

<sup>1</sup> Observa Jaffe Dennis, T.: “Trabajar con los seres queridos”. 1.991. De.El Atenco.

- El “*peligroso viaje del héroe*<sup>3</sup>” es un *modelo metafórico* de los desafíos personales que el individuo debe superar para su autodesarrollo. En este sentido cabe decir que con la oportunidad de trabajar en otro país, el sucesor desarrolla un sentido de la identidad que *difícilmente adquiriría bajo las condiciones en las que suele desenvolverse un heredero de empresa familiar*. Porque la empresa familiar no es habitualmente un lugar *propicio para el autodesarrollo y el crecimiento personal*, el héroe tiene que irse de su casa en busca de alguna *meta importante*. Esa búsqueda *moviliza sus capacidades más profundas*, haciéndole *capaz de crecer y desarrollarse como persona*. Como todos los héroes, el futuro heredero de una empresa familiar *necesita verse así mismo como un ser independiente de la familia*. Lamentablemente, la empresa familiar realiza a veces una extraña maniobra que *obstaculiza el desarrollo personal del héroe*, al presentarle un *atractivo ofrecimiento para que se quede en casa y no trate de crecer*.

**b) *Compatibilizar los estudios universitarios con trabajos en empresas diferentes a la de su familia, preferiblemente en otros países con actitud de apertura.***

Una vez que los hijos han completado su formación, es aconsejable obtengan un experiencia de trabajo en otra organización, preferentemente dentro del mismo sector, antes de que sean invitados a ingresar en la propia empresa.

La obtención de una más amplia perspectiva y experiencia, junto con el hecho de competir en el mundo exterior, les permite adquirir un sentido de la independencia y del amor propio que constituye una buena base para decidir si realmente desean entrar en la empresa familiar.

Si optan por esta última alternativa habrán obtenido dos *ventajas*:

1) la **seguridad en sí mismos**, puesto que han demostrado un desempeño exitoso fuera de las “facilidades” de la empresa familiar, en competencia con otros ejecutivos, y

2) ganarse el **prestigio** ante los empleados de la empresa familiar, conocedores de su trayectoria fuera de la empresa.

c) Entrenamiento teórico-práctico en base a **programas específicos para Sucesores de Empresa Familiar**, impartidos por Escuelas de Negocios de reconocido prestigio y experiencia en este campo. Los contenidos y metodología de estos programas serán desarrollados en la tercera parte de este capítulo, como ya se ha anunciado.

### ***C. Estudios y entrenamiento, sí; pero, ¿hasta cuando?***

- La experiencia dice, que con mayor frecuencia de lo que sería deseable, el predecesor (en unos casos) y el sucesor (en otros) actúan movidos por la urgencia de llevar a cabo una incorporación inmediata. Urgencia que, analizada la situación con calma, resulta ser *en la mayoría de los casos, innecesaria*; (cuando en la misma empresa hay varios miembros de la familia, el mayor suele tener pendientes alguna asignatura para acabar la carrera, mientras que el más joven, apenas si ha terminado el primer curso de la carrera antes de ingresar; se da un fenómeno de “aceleración” de la incorporación).

Todo esto está muy lejos de la planificación de la sucesión por la que venimos abogando con sus pasos de preparación precisos. Esta decisión (y puesta en marcha) de planificar y de gestionar la sucesión, ***sí que es urgente*** que se adopte; pero una vez adoptada y en marcha, *exige respetar sus ritmos*.

- **¿Qué dicen los hijos, a todo esto?**. Nos remitimos al resultado de la Encuesta expuesta en un capítulo anterior cuando tratamos de “*La Sucesión vista por los Hijos*”. Se vió allí, cómo los jóvenes, no tienen prisa. Salvo el 7% que lo tiene muy

claro y se piensan incorporar nada más acabar el master, y el 18% que también lo tienen claro en sentido negativo, un 45% optan por *seguir la ruta de trabajar en otra empresa como paso previo*.

En general, pues, prefieren las pautas que estamos apuntando.

#### 8.2.4. La Incorporación.

##### A. La Preparación inmediata, tras el ingreso.

Vamos a distinguir, *dos etapas* (deben desenvolverse en un espacio no superior a cinco años) en lo que se refiere a *sus objetivos y condiciones de trabajo*. La primera mira a darle un conocimiento lo más profundo posible de las **capacidades distintivas de la empresa** al tiempo que se le relaciona con la estructura de la empresa en general, mientras que la segunda pretende aumentar su **autonomía y su capacidad de emprender**. Al término de esta segunda etapa, se tomará la decisión de mantener al candidato *como Directivo Funcional* o se le preparará para que mejore su capacidad integradora que le faculte la visión estratégica necesaria en un *Director General*.

Veamos qué *condiciones* debe reunir cada una de ellas:

##### 1ª Etapa.-

Durante esta etapa, hay que *evitar la ambigüedad relativa a las condiciones de trabajo*. Una situación ambigua para cada una de las dimensiones a las que nos vamos a referir enseguida, es *inapropiada para la incorporación de los sucesores*. Cuando un sucesor se incorpora, desea que le concreten “qué es lo que tiene que hacer”; contestaciones del tipo “acompañarme”, “mirar”, “observar”, “ya se irá definiendo”, “ayudar a los demás”, etc. equivale a *confundir al sucesor y a entorpecer su proceso de incorporación*. El sucesor se sabe observado por multitud de ojos que le “estarán midiendo” en todos sus actos, con mayor intensidad que en cualquier otra empresa se observa a un recién llegado, porque éste es una persona que en día de mañana va a ser beligerante con las actuaciones presentes de todos y cada uno de los empleados; por consiguiente, el sucesor se sentirá más seguro si sus primeros pasos se dirigen sobre un sendero previamente trazado.

- Aspectos a concretar del trabajo del sucesor en su primera etapa: **las tres dimensiones de un puesto directivo.**

1) **Las responsabilidades** ( o funciones a desempeñar: “lo que tiene que hacer”) con *los objetivos asociados* a las mismas.

2) Los **niveles de autonomía** que el sucesor va a disfrutar en cada una de las funciones que se le han asignado, en relación a :

- a) la definición del detalle de los objetivos;
- b) la selección de los medios para alcanzar los objetivos;
- c) el control de los resultados.

3) Cómo se va a producir la **integración del sucesor con los demás directivos**. En este orden de cosas, hay que definir:

- a) *con quién/es* tiene que coordinarse;
- b) *medios* o procedimientos para llevar la coordinación a la práctica (despachos periódicos, comités, cumplimiento de presupuestos, etc.);

En resumen: la concreción, es la primera condición para la acción; y “acción” es lo que desea más vehementemente un sucesor recién incorporado. La necesidad de *evitar la ambigüedad*, hay que entenderla limitada a lo que en este momento se está tratando; la incorporación inmediata del sucesor; no se está pidiendo para la totalidad de los puestos directivos de la EF.

- **Las trampas de la ambigüedad.**

La ambigüedad en la definición de responsabilidades, a veces es utilizada por el predecesor (consciente o inconscientemente), como un *mecanismo de autodefensa*, porque:

- a) *es más fácil criticar* el trabajo del sucesor, cuando no se le ha concretado lo que tiene que hacer;
- b) el retraso que este modo de proceder introduce en el adiestramiento del sucesor, *induce a retrasar el retiro del sucesor* (lo justifica ante sí mismo).

- **¿Qué contenido preferente de trabajo** debe encomendarse al sucesor en esta etapa?

Es una postura equivocada la de aquellos fundadores que creen que lo mejor para su sucesor es “empezar desde abajo”, *como ocurrió con ellos*. Lo mejor para un futuro miembro del equipo de alta dirección es que las funciones que se le asignen estén lo más directamente relacionadas con las actividades de consecución, mejora y utilización *de la ventaja competitiva*, las causas en las que se cimenta; los modos de incrementarla y las evoluciones por las que debe pasar en el futuro. Todo ellos es primordial, para quien más adelante será el principal responsable de mantenerlas vigorosas. Esto, además, es una acción que en el futuro será indelegable, porque con frecuencia, las ventajas competitivas de cada empresa familiar, están muy vinculadas a un “savoir fair” que se transmite con toda su originalidad a través de la transmisión familiar porque es una manifestación de la cultura familiar, de ahí que el sucesor debe ponerse manos a la obra lo antes posible sobre el particular<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Más adelante (al final de lo que hemos llamado la 2ª Etapa tras su incorporación) un importante entreamiento puede ser liderar una Unidad Estratégica de Negocio, tema al que luego nos referiremos.

- **Condiciones que debe reunir su desempeño.**

1) Las responsabilidades han de resultar *exigentes y significar un reto* para que satisfagan a un sucesor con capacidad para ser el futuro jefe ejecutivo principal, sin pretender absurdamente en ningún momento “misiones imposibles” que superen sus capacidades que podrían conducir al sucesor a sufrir problemas psicológicos por *no haber sabido dar la talla*.

2) Es conveniente que el sucesor trabaje durante esta etapa con *el apoyo y consejo de personas de mayor edad, diferentes al predecesor*<sup>3</sup>. ¿Posibilidades?

- a) un *directivo no miembro de la familia*;
- b) un miembro externo e independiente del Consejo de Administración;
- c) alguien *que no trabaje en la empresa familiar*.

Una buena fórmula para el apoyo y seguimiento del sucesor, suele ser la de un equipo formado por *dos personas*:

-un “entrenador”: con frecuencia, un directivo no familiar<sup>4</sup> que le ayudará a *percibir* mejor los problemas próximos tanto en relación con sus inferiores como con sus superiores, preparándole para actuar en el corto plazo en el entorno inmediato de la empresa familiar;

-un “tutor”, posiblemente un miembro externo del Consejo de Administración que le ayude a comprender la complejidad de la situación y su evolución en el largo plazo de la empresa familiar, tanto en su estrategia como en su organización y que le oriente en la maduración de las virtudes humanas a la

---

<sup>3</sup> Lo que se quiere decir es que la tutoría no descansa exclusivamente en el predecesor, lo que no quiere decir que éste se despreocupe de la formación del sucesor, sino que actúe con una cierta distancia: que le deje terreno para desenvolverse, bajo la más próxima mirada del tutor no familiar.

<sup>4</sup> Que no tenga dudas sobre su permanencia en la empresa familiar y desee desempeñar esta misión.

que ya nos hemos referido, de tanta importancia en la preservación de las “fortalezas” de la EF.

## 2ª Etapa.

El objetivo de esta etapa es **incrementar pronto y de manera progresiva los niveles de autonomía**, puesto que al final, toda sucesión efectiva está relacionada con la capacidad de trabajar con la gran autonomía que un jefe principal ha de ser capaz. Como consecuencia del aumento de autonomía, se pretende que ejercite *su capacidad de Iniciativa* y en particular su capacidad de **“emprender”**.

En este sentido conviene hacerle explícitamente patente, que se desea que ejercite la autonomía, por lo que se le disminuirá la periodicidad de los controles, aceptando los cambios que vaya implantando y disculpando los naturales fallos connaturales a toda persona humana y tomando de ellos ocasión para aprender.

- Una decisión importante con la que cerrar esta 2ª etapa: la de mantener al candidato **como un directivo funcional en el futuro** o que adquiriera la visión integradora **para acceder a la Dirección General**.

Cuando se elige la segunda opción de la Dirección General, el modo de aprendizaje consiste en ir cada vez desempeñando funciones especializadas próximas a las involucradas en la dirección estratégica, para ir así adquiriendo una visión de la empresa de esta naturaleza. Esto se adquiere rotando los distintos puestos en los que se desempeñan estas actividades, con lo que al mismo tiempo que se avanza en los conocimientos, se entabla relación con las personas que los desempeñan lo que favorece la capacidad de integración de personas del candidato.

Finalmente, el candidato deberá renunciar al desempeño de las labores especializadas que sucesivamente ha ido desempeñando (justo, tal vez, cuando las había dominado)-

para dedicarse ya de lleno a la Dirección General. Se sentirá compensado con la satisfacción de la propia promoción y por la ganancia de visión estratégica que le ha supuesto esta última etapa.

### ***B. La Profesión de Dirigir.***

Una carrera universitaria, idiomas, experiencia profesional una empresa diferente a la familiar que emplee sistemas avanzados de dirección, todo eso es muy conveniente (no imprescindible) porque, de darse, permite de manera muy eficiente *añadir* un conjunto de *cualidades* específicas sin las que (esto es, imprescindibles) no se tiene un ***profesional de la dirección de empresas***. Toca ahora, pues, referirse a ese conjunto de cualidades tan importantes, sobre las que pivota la “profesionalidad” de la dirección<sup>5</sup>.

- **Cualidades de un profesional de la Dirección.**

a) Que miran al ***análisis de los problemas***: hablamos de capacidad, para:

- 1) *identificar los problemas de supervivencia y desarrollo* de la empresa;
- 2) *distinguir* entre las *causas* de los mismos y *sus efectos*;
- 3) descubrir las *prioridades* en las relaciones entre las *diferentes causas* y los diversos efectos (para decidir cual/es afrontar primero);
- 4) saber *estructurar estos problemas* en las diferentes partes que los componen, encontrando *camino eficaces para su solución*.

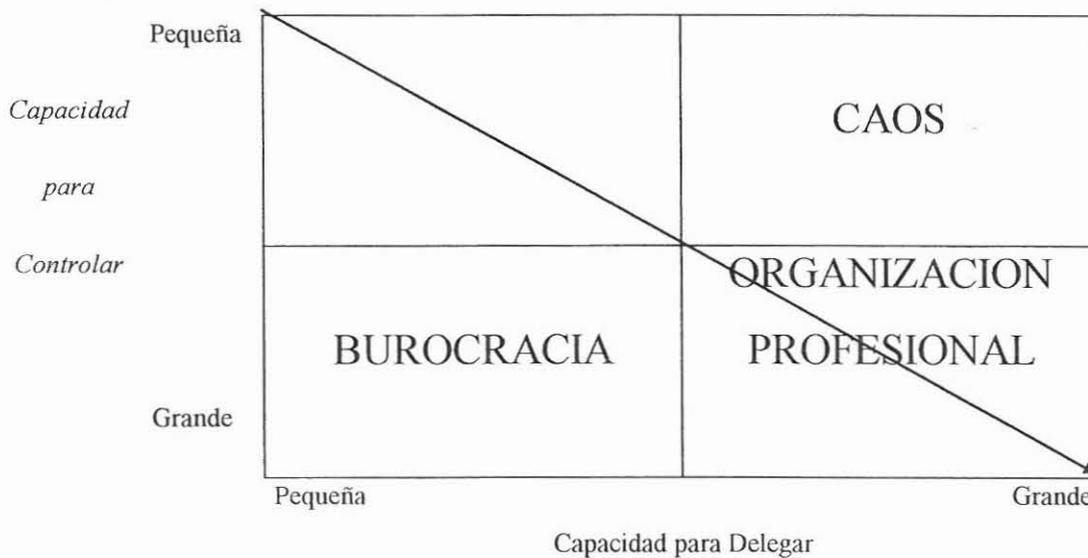
b) Que miran a la “acción” : *la Capacidad de Delegar*.

Junto al anterior conjunto de cualidades, dado que un profesional de la dirección ha de trabajar “a través de otros”, dichas cualidades precisan *verse acompañadas* de otras *que potencien la capacidad de delegación*, tales como:

- 1) *saber qué partes de la acción puede y debe delegar,*
- 2) *el modo de hacerlo, y*
- 3) *saber controlar lo delegado, lo que implica: introducir los cambios que resulten necesarios e integrar al conjunto de delegados.*

En efecto; con el incremento del nivel de responsabilidad directiva, el número y la complejidad de los problemas aumentan, siendo necesario moverse en la trayectoria del *equilibrio entre delegar y controlar* del Gráfico 8.1. para evitar el “caos” (excesiva delegación, en la práctica *no hay control*) o su extremo opuesto “la burocracia policial” (excesivo control, en la práctica *no hay delegación*).

**Gráfico 8.1.: La Capacidad Integradora, fruto del equilibrio entre las capacidades de Delegación/Control.**



Fuente: Gallo M.A.: “La Sucesión en la Empresa Familiar”, 1.998. Servicio de Estudios, La Caixa. .

Los dos conjuntos de cualidades a) y b) son imprescindibles en el sucesor que aspira a la Dirección General de la empresa.

- **La Unidad Estratégica de Negocio:** un *excelente banco de pruebas para entrenar al sucesor*.

Proporciona oportunidades importantes para la formación del sucesor, porque:

1) tiene que *actuar como líder de una parte concreta de la organización* de la empresa (lo que implica estar próximo a los clientes y competidores de la unidad; integrar a un grupo de personas con especialidades diferentes en la consecución de objetivos comunes; manejar sistemas de dirección que ayuden a los miembros de su unidad a alcanzar estos objetivos, etc.).

2) mantener una *buena coordinación con los directivos responsables de otras unidades* estratégicas de negocio;

3) *dependen (o formar parte) de un comité de dirección*

4) tener que informar al consejo de administración de la empresa familiar;

5) "rendir cuentas" de modo más completo que cuando se es responsable de un centro de costes (posición ordinaria de un director funcional).

Por todo lo anterior, estar al frente de una unidad estratégica de negocio, constituye *un paso acertado* para ocupar el mismo cargo en otras unidades mayores y más complejas, hasta llegar a la alta dirección de la empresa familiar.

### *8.2.5. Las edades de los protagonistas del proceso de sucesión en sus diferentes fases.*

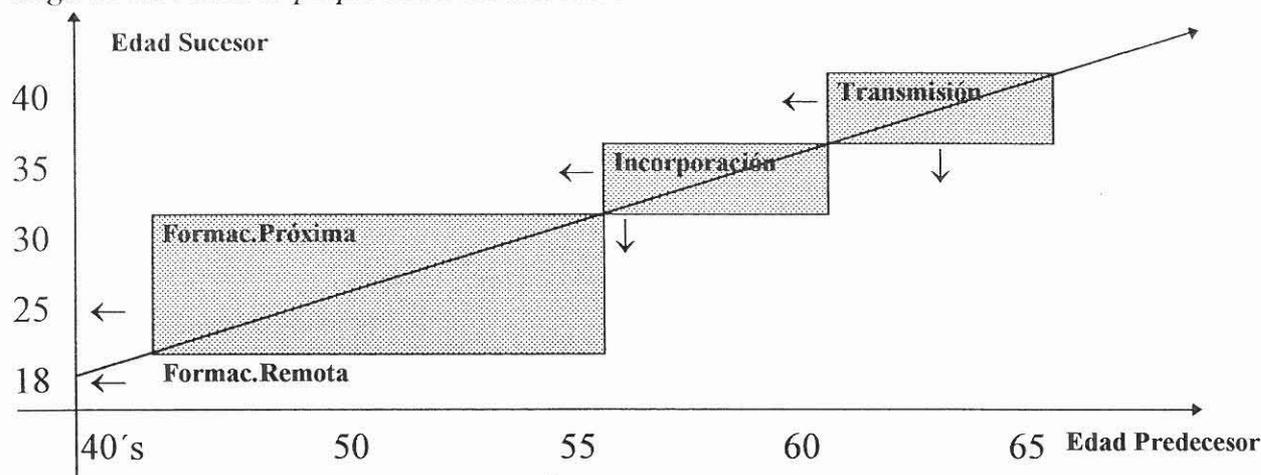
Un proceso de sucesión bien desarrollado, como acabamos de ver, es un proceso *duradero* en el tiempo, pues la adecuada formación del candidato para que actúe en la responsabilidad de dirección puede llevar 10 años y, a su vez, el periodo en el que el sucesor y el predecesor interesa que trabajen juntos puede desenvolverse en otros 5 años a continuación, con lo vamos a un periodo total de 15 años como venimos viendo,

Vistos los requerimientos para la preparación del sucesor que se acaban de exponer, y las etapas citadas con anterioridad, se impone recapitularlas posicionándolas en términos de “edad” que comportan tanto para el sucesor como para el predecesor dada la relación de edades que normalmente debe mediar entre uno y otro. Esta consideración es importante porque, tratándose la gestión de la Sucesión -como se trata-, de un *ejercicio de planificación* por parte del predecesor, es preciso que éste tome con la anticipación suficiente las medidas orientadas a la formación del sucesor *situándolas en un calendario*.

La recapitulación de lo expuesto hasta ahora, nos llevaría al Cuadro 8.1.ya mostrado al comienzo y sintetizado en el Gráfico 8.2.

La experiencia dice que -en primer lugar-, en la mayoría de los casos el proceso de formación *no es todo lo completo que aquí tenemos descrito*, y en segundo lugar, que se desplaza en el tiempo (pese a acortarse “cualitativamente los contenidos”) retrasándose el traspaso del mando por el cúmulo de motivos que han sido ya expuestos en el Capítulo III.

Gráfico 8.2: Relaciones entre las Edades de los protagonistas de la Sucesión a lo largo de las Fases de preparación del Sucesor.



#### 8.2.6. Las edades de predecesor y sucesor: etapas propicias y antagónicas.

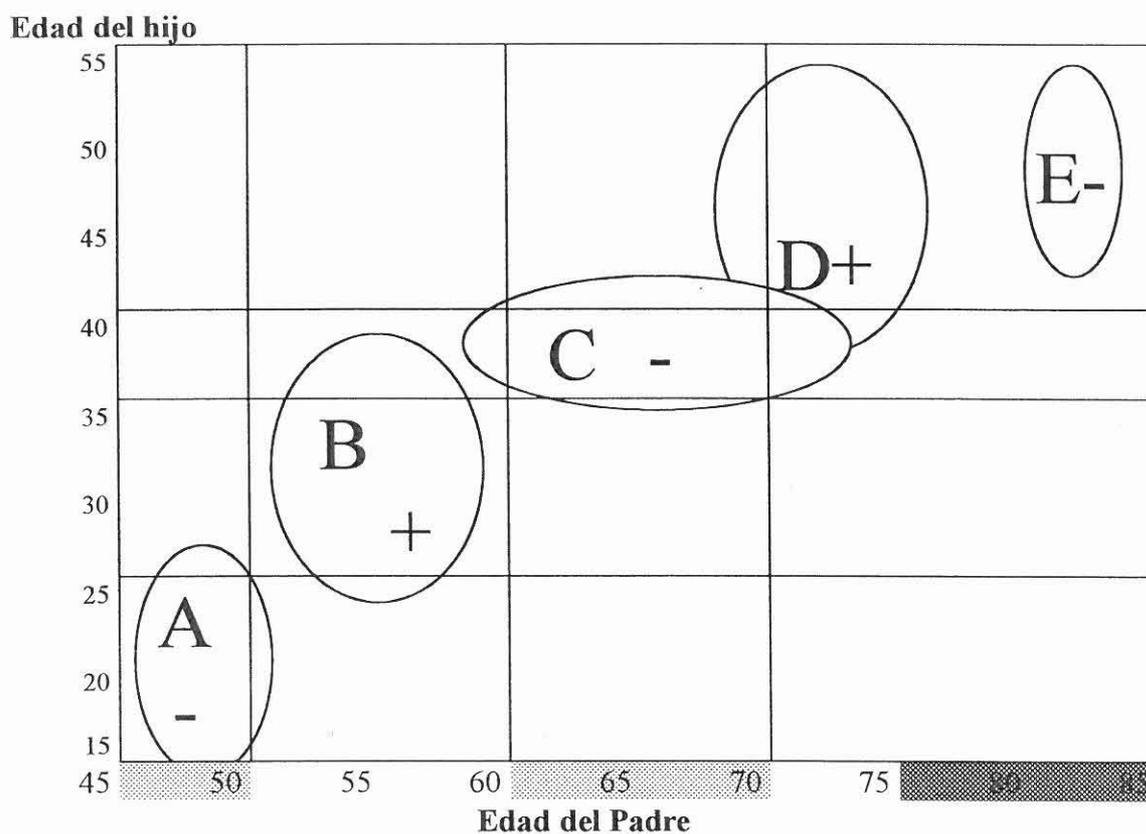
John Davis y Renato Tagiuri<sup>6</sup> han analizado las etapas del desarrollo evolutivo de padres e hijos, encontrando espacios temporales en los que se dan condiciones para la armonía o para el antagonismo. (ver gráfico 8.3)

- Cuando un candidato a sucesor *ha terminado su bachillerato*<sup>5</sup>, y su padre está atravesando la *crisis de los cuarenta* (o de la “transición de la mitad de la vida”) es probable que las relaciones de trabajo entre ambos sean tirantes: *cada uno enfrenta su propio conflicto* y es poco probable que se muestren comprensivos uno con otro (Zona “A”).
- *Las relaciones más armoniosas* se producen cuando el hijo ha alcanzado la edad adulta (alrededor de los 25 años) y el padre ha resuelto la crisis de los cuarenta, llegando a un punto de madurez en el que puede ser un maestro para su hijo. (Zona “B”). Ahora el padre tiene muchos años por delante de participación activa y se

<sup>5</sup> Padece la crisis de independización de su propia familia.

siente dispuesto a admitir que debe preparar a una nueva generación. El hijo, por otra parte, desea hacer esfuerzos para alcanzar un futuro brillante, y así mismo acepta la conveniencia de tener tutores.

**Gráfico 8.3: Diagrama de Davis y Tagiuri: Zonas de Calidad en las Relaciones de Trabajo.**



Fuente: Gallo, M.A.: "La Sucesión en la Empresa Familiar". 1.998. Servicio de Estudios. La Caixa.

- La etapa de armonía precedente dura hasta que el hijo llega a la mediana edad. Si hasta ese momento *no se le ha dado plena responsabilidad en la empresa*, puede frustrarse. El padre, a la sazón, suele estar entre los 50/60 años de edad y *puede no estar dispuesto a retirarse*, aunque el hijo esté más que preparado para tomar las riendas. (Zona "C").

### 8.3. Programas específicos de formación para la sucesión en la empresa familiar.

#### 8.3.1. Partes de un Proceso de Sucesion.

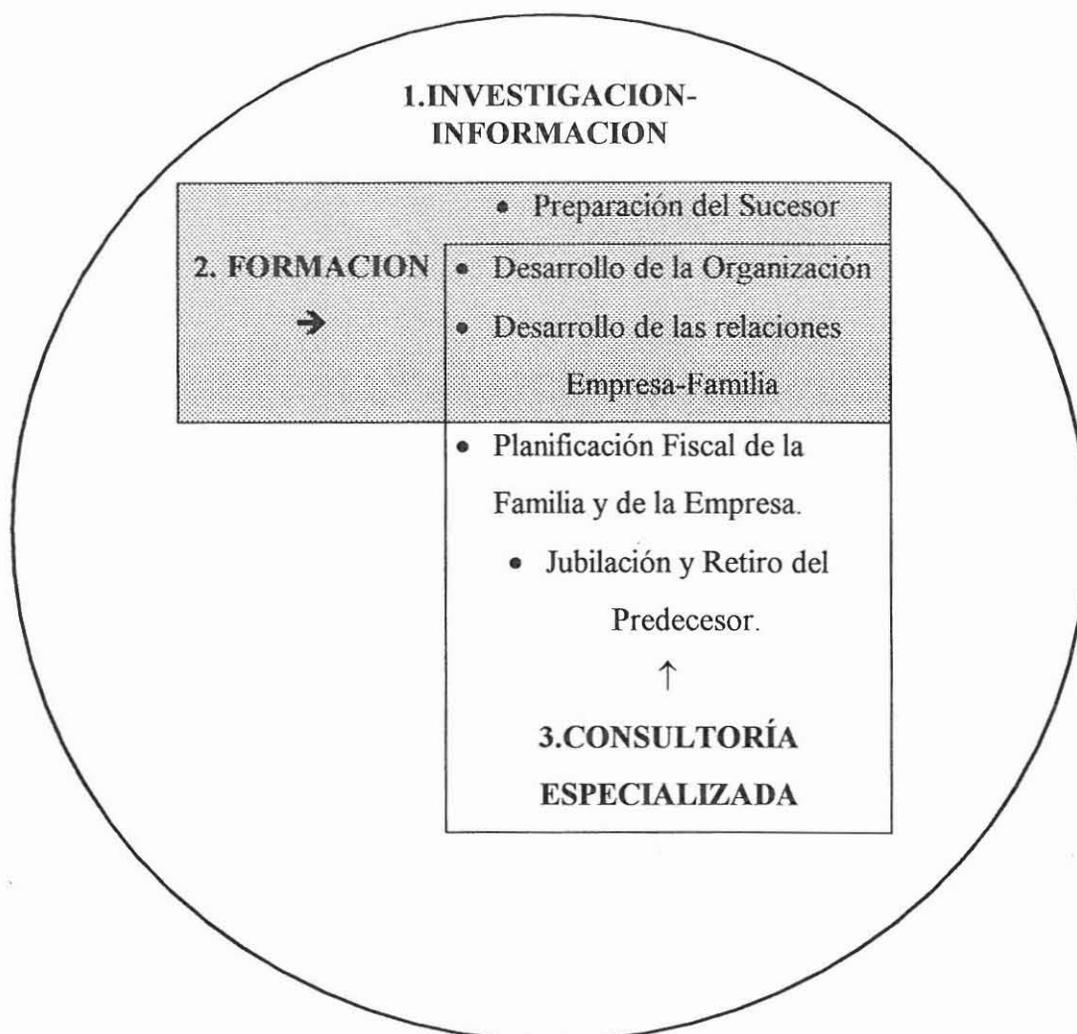
La primera condición para enfrentar con éxito la sucesión, es comprenderla como un *proceso* que hay *gestionar*. Todo proceso es una secuencia *ordenada* de partes, y éstas son las siguientes:

- 1) Preparación de los Sucesores
- 2) Desarrollo de la Organización;
- 3) Desarrollo de las Relaciones entre la empresa y la familia,
- 4) Planificación fiscal y patrimonial de la Familia y de la Empresa y
- 5) La Jubilación y retiro del predecesor.

Un triple *tratamiento* defendemos para este catálogo de componentes del proceso (ver Gráfico 8.4.);

- a) el *formativo* dirigido a implementar los tres primeros items de los enumerados cuyo público-objetivo fundamental, son los *potenciales sucesores*;
- b) de *investigación-información*, cuyo propósito es el de proporcionar *una visión de conjunto* del problema-oportunidad ajustado a las circunstancias *del entorno concreto* (investigación), a *sucesores y predecesores*. y
- c) la *consultoría especializada* que mira muy en particular a los cuatro últimos items.

Gráfico 8.4.: Preparación de la Sucesión: tratamiento del proceso.



Fuente: Elaboración propia.

### 8.3.2. *Panoplia de instrumentos para la Formación. Nomenclatura.*

- **Acción Formativa:** cualquier iniciativa encaminada a la mejora de las capacidades de gestión de la empresa familiar, en cualquiera de sus agentes. Se concretan, en:

-**Programas Formativos:** con contenidos “reglados”, se desarrollan regularmente con alguna extensión temporal *entre uno y varios meses*.

-**Seminarios:** contenidos ajustados a *problemas puntuales específicos*. Para desarrollar durante *una o dos jornadas*. Su utilización más peculiar es la informar/formar a los *predecesores*.

- **Consultorías Especializadas.:** reconocen dos *formas* de desenvolvimiento:

a) La *consultoría* propiamente dicha: se trata de estudios para el asesoramiento del Predecesor en materias que tienen que ver con los nuevos escenarios que se van a plantear con motivo de la sucesión, ya sea en sus consecuencias o en la fase preparatoria de la misma.

b) La *tutorización del sucesor* en su incorporación a la empresa, sólo por parte del consultor o formando equipo con un “entrenador”; en éste último caso el papel del consultor sería de “mentor” del sucesor, en estrecha relación con el predecesor.

- **Investigación.**

Se trata de *aproximaciones “ad hoc”* a las empresas familiares *de un determinado entorno* (geográfico o sectorial), para averiguar características tales como *generación* al frente de las empresas, *formación* de los empresarios actuales y de sus potenciales sucesores, *proporción* de familiares que trabajan en la empresa, *distribución de la propiedad* entre los empleados, y otros miembros de la familia laboralmente pasivos,

etc. El perfil que resulte, tiene la mayor importancia para ajustar los contenidos de las Acciones Formativas a la problemática específica que la investigación evidencia. Por ejemplo; allá donde prevalezcan las empresas de tercera generación, nos encontraremos habitualmente con empresas gestionadas por primos, con un horizonte problemático diferente al de las empresas gobernadas por hermanos.

### 8.3.3. Las tres dimensiones de la Metodología propuesta.

En nuestro concepto, tres son las variables (ver Gráfico 8.5) a tener en cuenta para cualquier empeño formativo:

a) Los **contenidos**: han de estar íntimamente conectados con las necesidades a las que se ordenan, de ahí que han de ser específicamente delineados en cada ocasión.

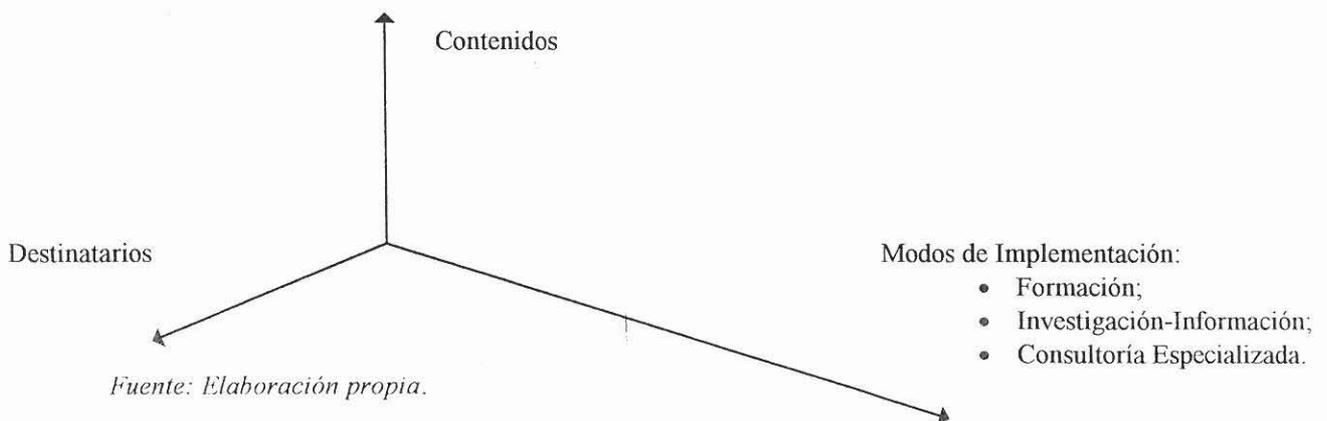
b) Los **destinatarios**: esto es, el público-objetivo. de la Acción Formativa, y

c) Las **modos de implementación**: éstas, como se acaba de decir más arriba, son:

- Formación
- Investigación-Información y
- Consultoría Especializada.

Finalmente hay que añadir, que las tres variables se encuentran condicionadas entre sí, de modo que según sea el público-objetivo de que se trate y la naturaleza de los contenidos, requerirá una técnica de implementación particular.

**Gráfico 8.5: Tres dimensiones del Modelo Metodológico para el aseguramiento de la Continuidad de la Empresa Familiar.**



#### 8.4. La Formación del Sucesor.

##### *8.4.1. Bases de partida. Principios para asegurar la Sucesión de la EF: de Formación, Información, Convivencia.*

No se puede analizar la SUCESION - y mucho menos gestionarla-, sin contar *activamente*, con LOS DOS protagonistas de la misma: el **EMPRESARIO** y el **SUCESOR**. De ahí que dediquemos en el espacio que sigue, la atención que merecen *cada uno de ellos*.

La naturaleza operativa del tránsito, por otra parte, se ha de desenvolver en un marco de CONVIVENCIA entre ambos, con todas las implicaciones psicológicas y de comportamiento que requiere, lo que nos ha llevado a la investigación y el tratamiento de *las condiciones* en las que se ha de desenvolverse dicha CONVIVENCIA.

La *metodología* empleada utiliza *tres principios orientadores como vías de acceso* a los protagonistas que se realizan en módulos de *contenidos diferenciados* según sea el participante en el Programa al que se dirige. Nos estamos refiriendo a los de:

- a) FORMACION;
- b) INFORMACION y
- c) CONVIVENCIA.

articulados como muestra el Gráfico 8.6.

Colofón (para el Sucesor) de los módulos de FORMACION e INFORMACION, es la materialización de un PLAN ESTRATEGICO que dé cuerpo a la visión que de cara al futuro proyecta el sucesor para la empresa en la cual él se sienta identificado.

#### 8.4.2. *Objetivos y modos de implementación de los Módulos: su articulación.*

##### *A.Módulo de Formación.*

Orientado al SUCESOR.-

• Pretende adiestrarle, desde un punto de vista práctico, sobre el funcionamiento de la empresa -de cualquier empresa-, *enfaticando las características específicas que rodean a la empresa familiar* que colorean de distinta tonalidad al desenvolvimiento del ejercicio profesional en el seno de éstas. Esta enfatización se realiza dentro de una serie de sesiones íntegramente dedicadas a la problemática específica de la Empresa Familiar.

• El PLAN ESTRATEGICO de la propia empresa actúa de *cinturón* que resume -para el caso de la empresa de cada uno,- la *idea de futuro* que proyecta el sucesor sobre la empresa de sus mayores, constituyendo una *aplicación* de las sesiones académicas que sobre las áreas temáticas específicas han desfilado por el visor de los participantes en el Programa a lo largo del mismo. Además de la finalidad que se acaba de citar, cumple otras no menos importantes en orden al *vector de convivencia* expresado al principio:

a) la de dar *soporte para el diálogo con el empresario* sobre el modelo de empresa entrevistado por cada uno de los protagonistas de la sucesión;

b) *“entender” la complejidad* de la labor que desarrolla el empresario, de lo que se deriva la “comprensión “ de actitudes que de otro modo pueden resultar, a corto plazo, sin explicación. Sin la comprensión, difícilmente puede esperarse la adhesión....

- Modo de implementación:

a) para la mejora de conocimientos (Marketing, Finanzas, etc), sesiones diarias de 4 horas de impartición de teoría y aplicaciones prácticas, y otras 4 horas dedicadas a la consultoría individualizada;

b) para el Plan Estratégico: consultoría individualizada.

#### Orientado al EMPRESARIO.

- Para el caso del EMPRESARIO, el módulo de FORMACION constituye más bien una etapa de ACTUALIZACION de conocimientos sobre técnicas y enfoque modernos de Gestión empresarial, teniendo como aspectos más específicos la impartición de materias concernientes a la GESTIÓN PROPIAMENTE DICHA DE LA EF, en lo que se refiere a Organos de Gobierno, Tributación, Derecho de Familia, etc.

Uno de los puntos importantes a tratar es el del papel *activo y deliberado* que toca jugar al Empresario en la **Gestión de la Sucesión.**

- **Modo de implementación: Seminarios.** Su duración habrá de adaptarse en cada caso, a las características de los colectivos a los que se dirija.

## ***B. Módulo de Información.***

### Orientado al SUCESOR.

Con el bagaje previo recibido en el módulo de Formación, se trata ahora de profundizar en los rasgos peculiares y privativos *de la empresa propia*: cómo se encarnan las Funciones Generales de cualquier empresa, en la propia. Y esto se hace de la mano del tutor.

El anterior empeño requiere, por tanto, que junto al Sucesor, sea *también el tutor* el que a través de *entrevistas con el Empresario y los principales responsables de la Empresa* vaya recorriendo el itinerario de gestión de la empresa *acompañando al Sucesor*. Esta actuación del tutor debe servir, al mismo tiempo, para *mejorar la articulación profesional entre el empresario, el equipo directivo existente y el sucesor*, de suerte que al cabo del módulo, el tutor someterá al Empresario y Sucesor, **un Plan de Carrera** para éste último, que pueda ser asumido por ambos y *aclare expectativas de uno y otro* en relación con la empresa.

Otro de los ingredientes del módulo es la discusión de Casos en el Entorno de EF. y las **visitas-coloquio** a empresas de esa índole, adecuadamente seleccionadas.

- **Modo de implementación:** generalmente, mediante entrevistas a tres bandas del tutor acompañado del potencial sucesor, con el predecesor y/o Jefes departamentales

### Orientado al EMPRESARIO.

Se tratará de identificar (e identificarse el empresario con ) los *Modelos de Liderazgo* que ayudan a comprender los *comportamientos del empresario de cara a la Sucesión*; rasgos de la *problemática que envuelve a la gestión de la empresa familiar* según el

*estadio generacional* en el que se encuentra: empresa **del Fundador**, empresa **de hermanos**, empresa **de primos**, etc. Análisis del *tracto sucesorio* y posibles *vías para abordarlo con éxito*.

- *Modo de implementación: Seminarios.*

### *C. Módulo orientados a la Convivencia.*

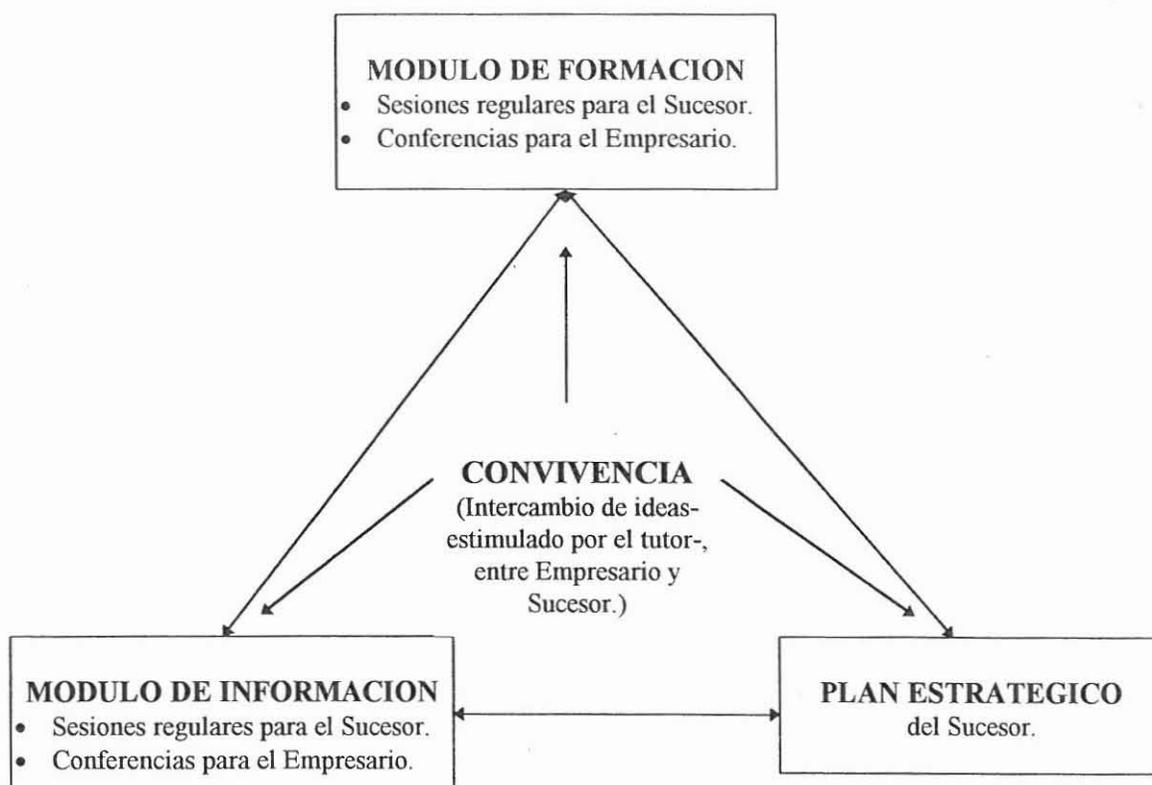
Es un módulo *virtual* en el sentido que no tiene una existencia *separada* de los otros dos módulos de Formación e Información , ya que *se realiza al tiempo de* (o con motivo de) implementarse los demás. (como consecuencia).

Tiene una doble finalidad: *crear un ambiente* propicio al intercambio profesional de ideas y *realizarlo*.

El primer objetivo se pretende alcanzar a través del *acondicionamiento mental* consecuencia de la participación activa de los empresarios en sesiones en las que se analizan la problemática peculiar que envuelve *las primeras prácticas* del sucesor en la empresa, *desde cada una de orillas del problema*. Su conocimiento racionalizado, contribuye a -hasta donde es posible- a que sea abordado por cada una de las partes lo más lejos posible del subjetivismo.

Por otra parte, la CONVIVENCIA **se realiza** a lo largo del Programa (no solo se habla de ella en sesiones académicas) con la oportunidad de los *múltiples encuentros* que entre empresario y sucesor propicia el *desenvolvimiento del programa*, ya sea con motivo del **Plan Estratégico**, ya con el **Análisis Funcional** que *a tres bandas* lleva el sucesor, acompañado del tutor en íntimo dialogo con Empresario y responsables departamentales.

*Gráfico 8.6.: Articulación de los módulos para la sucesión de la Empresa Familiar.*



*Fuente: Elaboración propia.*

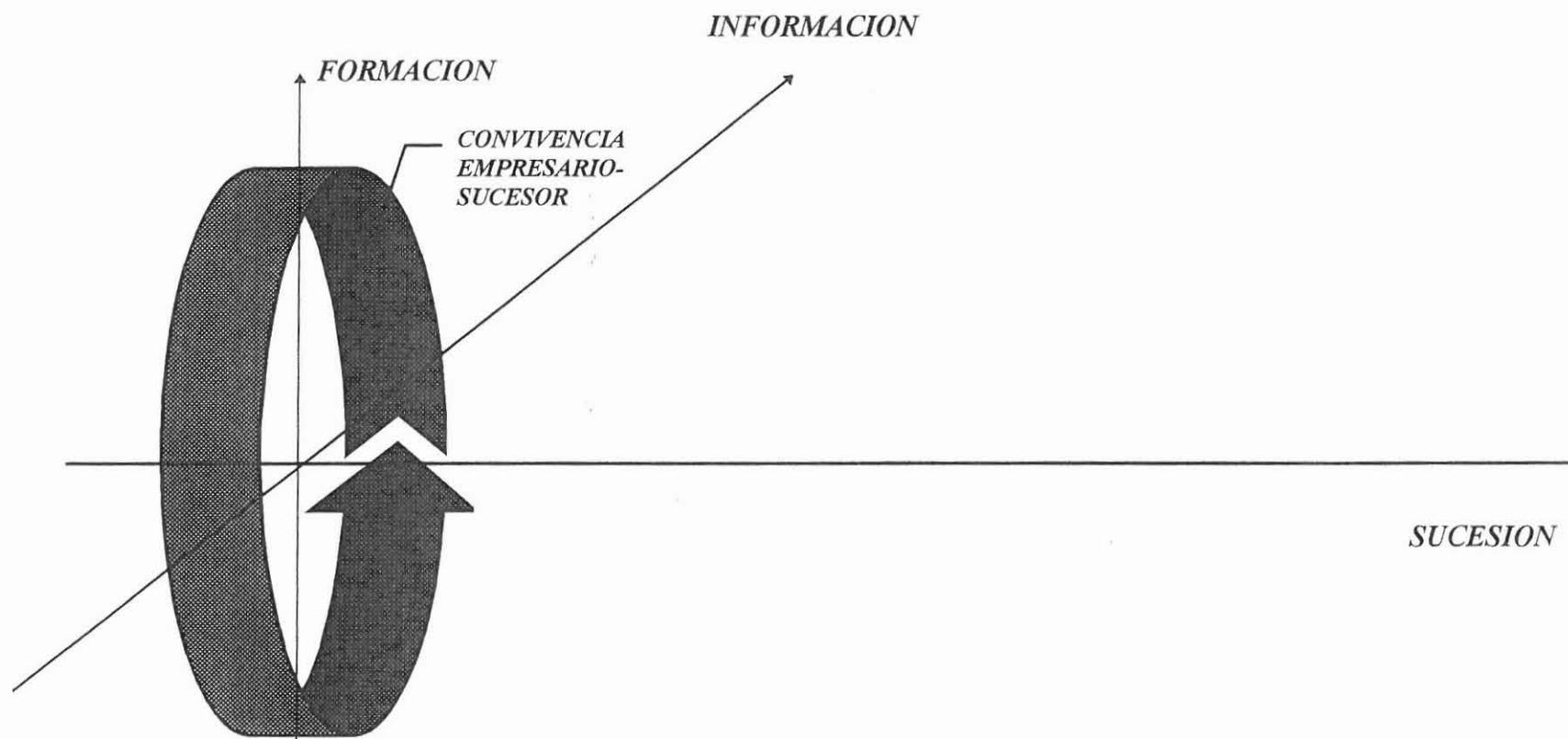
El desarrollo del Programa, se desenvolvería en un espacio temporal de 688 horas equivalentes a:

86 jornadas  $\diamond$   $86 \times 7/4 = 151$  días de calendario  $\diamond$  5,0 meses.

con clases y consultorías de Lunes (tarde) a Viernes (mañana).

La consecuencia de esta articulación, se muestra gráficamente en el siguiente

Gráfico 8.7: *Elementos para el aseguramiento de la Sucesión de la E.F.: Formación, Información y Convivencia.*



*Fuente: Elaboración propia.*

### 3.4.3. Líneas generales de Contenidos

ELEM	SUCESORES	EMPRESARIOS
I. FORMACION	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La EMPRESA FAMILIAR Y SU ENTORNO.</li> <li>2. Refuerzo de conocimientos s/<i>Áreas Temáticas</i>.</li> <li>3. <i>Análisis y discusión</i> de Casos.</li> <li>4. <i>Ética en los Negocios</i>. Características especiales de la ética en la E.F.</li> <li>5. <i>Plan Estratégico</i> para la Empresa propia.</li> <li>6. <i>La Dimensión Evolutiva de la Familia</i>.</li> <li>7. <i>Cultura de Empresa Familiar</i></li> <li>8. <i>Trampas y Fortalezas de la Empresa Familiar</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La EMPRESA FAMILIAR Y SU ENTORNO.</li> <li>2. <i>Actualización de conocimientos s/Áreas Temáticas</i>.</li> <li>3. Instrumentos para el <i>Gobierno de la EF</i>.</li> <li>4. Peculiaridades de la <i>Fiscalidad de la E.F.</i></li> <li>5. <i>E.F. y Derecho de Familia</i>.</li> <li>6. El <i>Modelo Evolutivo Tridimensional</i> de la E.F.</li> <li>7. <b><i>La Gestión de la Sucesión</i></b>.</li> <li>8. <i>Trampas y Fortalezas de la Empresa Familiar</i></li> </ol>
II. INFORMACION	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Análisis tutorizado de:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cultura específica de la empresa propia.</i></li> <li>• <i>Áreas Funcionales de la Empresa propia.</i></li> <li>• <i>Amenazas/Oportunidades Entorno.</i></li> </ul> </li> <li>2. <i>Experiencias Externas. Análisis de otras EFs. Visitas-coloquio.</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>La Resistencia del líder al traspaso del poder y de la autoridad. Estilos de líderes</i></li> <li>2. <i>Tributación de las Sucesiones en la E.F.</i></li> <li>3. <i>Administración de la EF en Desarrollo</i></li> <li>4. <i>Prepararse para el Retiro.</i></li> <li>5. <i>Cómo ven los hijos la propia empresa.</i></li> </ol>
III. CONVIVENCIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Un lenguaje empresarial común.</i></li> <li>2. <i>Aprecio del desempeño del otro.</i></li> <li>3. <i>Una Organización a la medida de los padres</i></li> <li>4. <i>Ser vistos como "hijos del dueño".</i></li> <li>5. <i>Resistencia del Equipo Directivo del padre.</i></li> <li>6. <i>Enfrentarse a un posible estado de "pérdida de competitividad".</i></li> <li>7. <i>Rivalidades entre hermanos.</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Un lenguaje empresarial común.</i></li> <li>2. <i>Aprecio del desempeño del otro.</i></li> <li>3. <i>Clarificación de expectativas de carrera .</i></li> <li>4. <i>Importancia de las experiencias iniciales del hijo con la empresa.</i></li> <li>5. <i>Compaginar las necesidades respectivas.</i></li> <li>6. <i>Las relaciones padre-hijo.</i></li> <li>7. <i>Dificultades de las diferentes ramas para aceptar al nuevo líder.</i></li> </ol>

### 3.4.4. Modelo-Tipo de Programa Empresa Familiar

Los **Módulos Formativos sobre Empresa Familiar** -imbricados en la Acción Formativa General-, responden al siguiente RESUMEN:

#### **Modulo EMPRESA FAMILIAR:**

1. La E.F.: <i>por qué es distinta.</i>	24 h.	5. Planif. Fiscal de la Fam. y de la Empresa.	24 h.
2. La Sucesión, pieza clave del éxito en la EF. (*)	8 h.	6. Financiación de la Empresa Familiar.	8 h.
3. La Gestión de la Sucesión: cómo se hace.	32 h.	7. Control de la Familia s/ la Empresa (*)	16 h.
4. Crecimiento e Internacionalizac. de la E.F. (*)	8 h.	8. Dirigir la Empresa Familiar:	8 h.

(\*) Incluye Seminario de una jornada de duración.

con los siguientes

#### **A. Contenidos del Módulo Empresa Familiar.**

<b>Empresa Familiar-1: La Empresa Familiar: Porqué es distinta.</b>
1. Introducción 1.1. Concepto de Empresa Familiar 1.2. Importancia de la Empresa familiar. 1.3. La Empresa Familiar, en los distintos Sectores 1.4. Síntomas de las dificultades diferenciadas 1.5. Porqué fracasan las Empresas Familiares. 1.6. Ciclo vital de una Empresa Familiar
2. El “reparto de papeles” en la escenificación de la Empresa Familiar
3. Aproximación de la Familia a la Empresa: causas más graves de conflicto
4. Cultura en la Empresa Familiar. 4.1. Transmisión. 4.2. Diferencias con empresas no familiares. 4.3. Tipos de Empresas Familiares.
5. Problemática de la Empresa Familiar. 5.1. Los espacios problemáticos.: modelos de representación. 5.2. Un Modelo Evolutivo Tridimensional -Los retos de la Propiedad. -Los retos de la Familia -Los retos de la Empresa.

**Empresa Familiar-2: La Sucesión, clave del éxito de la Empresa Familiar.**

- 2.1. La Sucesión
- 2.2. Patologías escondidas tras el fracaso sucesorio.
  - 1. Razones Externas.
  - 2. Razones Internas.
- 2.3. Dos “trampas” mortales de la Empresa Familiar, y su antídoto.
- 2.4. Causas del retraso en la Sucesión.
- 2.5. La Sucesión, vista por los hijos
- 2.6. La Transferencia de la Empresa Familiar
- 2.7. Partes de un Proceso de Sucesión.

**Empresa Familiar-3: La *Gestión* de la Sucesión: cómo se hace.**

- 1. La Preparación de los *Sucesores*.
  - 1.1. Preparación remota y próxima.
  - 1.2. La Incorporación.
  - 1.3. Sucesión por un sucesor o por un equipo.
  - 1.4. Los directivos no familiares como sucesores.
- 2. La Preparación de la *Organización* para la Sucesión
  - 2.1. Papel de los directivos no miembros de la Familia
  - 2.2. Papel de la organización funcional en la incorporación del sucesor.
  - 2.3. Papel de los Sistemas de Dirección en los aspectos estratégicos y de conducción de directivos.
  - 2.4. Focos de atención en el diseño de los órganos de Dirección y de Gobierno en la Empresa Familiar.
  - 2.5. El Consejo de Administración.
- 3. El Desarrollo de las *relaciones entre la Empresa y la Familia*.
  - 3.1. Nuevo entorno del sucesor y predecesor: *Dramatis Personæ*
  - 3.2. Un *marco legal* para las relaciones entre familia y empresa.
  - 3.3. En busca de un Código de Circulación Familia-Empresa:
    - a) Desarrollo de la *Comunicación* entre la Empresa y los miembros de la Familia
    - b) Desarrollo del *marco familiar* para las relaciones entre Familia y Empresa.
- 4. La *Jubilación y Retiro* del Predecesor
  - 4.1. Causas del *retraso* en la Sucesión.
  - 4.2. El retiro *requiere preparación por parte del predecesor* porque equivale a trabajar “de otro modo” y “en otras cosas”.
  - 4.3. Renunciar al Control
  - 4.4. Vender
  - 4.5. Modos de retirarse.

**Empresa Familiar-4: *Crecimiento e Internacionalizac. de la E.F.***

1. Etapas y problemas
2. Coincidencia de circunstancias adversas.
3. La internacionalización.
4. Cambios en las relaciones de los principales interesados.
5. Las prolongadas crisis estructurales.
6. Requerimientos de la Empresa Familiar que crece
7. Trampas a evitar.
8. Afrontar la realidad

**Empresa Familiar-5: *Planif. Fiscal de la Fam. y de la Empresa.***

1. La Fiscalidad en la Empresa Familiar.
2. Principales Impuestos implicados.
  - 2.1. Impuesto sobre Sociedades:
    - Transparencia Fiscal,
    - Consolidación Fiscal,
    - Régimen de Neutralidad Fiscal en operaciones de reorganización empresarial,
    - Alternativas de traspaso de liquidez a los socios
  - 2.2. Impuesto sobre la Renta de las personas Físicas.
  - 2.3. Impuesto sobre el Patrimonio.
    - Bienes y derechos necesarios para el desarrollo de la actividad.
    - Participaciones en determinadas entidades.
  - 2.4. Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.
    - Bonificaciones Mortis Causa.
    - Bonificaciones Intervivos.
3. *Para qué* la Planificación Fiscal: Objetivos.
4. **Estructuras Patrimoniales** *fiscalmente más eficientes*, en orden a:
  - 4.1. El **Arrendamiento de Inmuebles**.
  - 4.2. Las **Retribuciones a Socios** (dividendos, retribución de como directivos, como consejeros, reducción de capital, compra de acciones).
- 4.3. **Estructura** de Accionariado.

**Empresa Familiar-6: *Financiación de la Empresa Familiar.***

1. La Financiación. Acuerdos para la adquisición de acciones
2. El crecimiento y el riesgo
3. Los socios, el poder y los niveles de autonomía.
4. Cuando hay que renunciar al Control de la propiedad

<p><b>Empresa Familiar-7: <i>Control de la Familia s/ la Empresa</i></b></p>
<p>1.Introducción.</p> <p>1.1.El desafío de la Empresa Familiar</p> <p>1.2.Casados con la Empresa</p> <p><b>2.Régimen matrimonial y testamento.</b></p> <p>2.1.<i>Capitulaciones</i>; contratos prematrimoniales y régimen económico.</p> <p>2.2.<i>Separación y divorcio</i>: consecuencias para la Empresa Familiar.</p> <p>2.3.<i>Testamento del empresario</i>: patrimonio empresarial e individual.</p> <p><b>3.Protocolo Familiar.</b> Aspectos Jurídicos.</p> <p>3.1.El Protocolo Familiar como Contrato.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Incumplimiento y remedios.</li> <li>• Formalización.</li> </ul> <p>3.2.El protocolo Familiar y la Sucesión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La colación.</li> <li>• La legítima.</li> <li>• La sustitución hereditaria.</li> </ul> <p>3.3.Estructuras y Figuras Jurídicas relacionadas con el Protocolo Familiar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La Sociedad Holding.</i></li> <li>• <i>La Fundación.</i></li> <li>• <i>El Trust.</i></li> </ul> <p><b>4.El Consejo de Familia:</b> un cauce para llevar a la empresa las inquietudes de la Familia.</p> <p><b>5.El Comité Mentor.</b></p> <p>5.1.Definición, tareas, reuniones, dificultades.</p> <p>5.2.La preparación del Sucesor, desde un Comité Mentor.</p> <p>6.Familia sana, Empresa sana: futuro asegurado.</p>

<p><b>Empresa Familiar-8: <i>Dirigir la Empresa Familiar.</i></b></p>
<p>1.Profesionalización de la Empresa</p> <p>2.Dirección del Personal y motivación</p> <p>3.Los Recursos de la Dirección.</p>

En las páginas siguientes se ofrece un **Calendario-Tipo** para el desarrollo del Programa y su **Análisis en Horas** dedicadas a cada *medio de implementación* de la Acción Formativa :

a)*módulo de Formación*: impartición de clases, Consultorías de materias, Tutorización de Plan Estratégico, dirigidas al sucesor.

b) *módulo de Información*: Seminarios a Sucesores y/o Predecesores, etc. en tandas separadas.

El motivo de esta *separación* es el de favorecer la *espontaneidad* de la dinámica interna que generan este tipo de “convivencias”, tan importante para la consecución de los objetivos “motivadores” de los seminarios. El clima se hace *muy participativo* y los comentarios que los predecesores (y los sucesores en su ámbito) se escuchan entre sí, entran en resonancia y provoca un ambiente muy estimulante *que perdería espontaneidad* si los predecesores se sentaran en el mismo local que sus hijos.

### B. Calendario-Tipo del Programa para la Sucesión de la Empresa Familiar.

semana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes		
1	Reun.Coordinac 1ªVisita	INTRODUCC.	EMPRESA	FAMILIAR-1			
2	Reun.Coordinac	LA	FUNCION	COMERCIAL(I)			
3	Reun.Coordinac	METODOLOG	DEL PROYEC.	ORGANIZAC. y ESTRUCTURA			
4	Reun.Coordinac	EM.FAM.-2	LA FUNCION	FINANCIERA	(I)		
5	Reun.Coordinac	1ª CONSULTORIA PLAN ESTRATEGICO					
6	Reun.Coordinac	IMAGEN CORPORATIVA	FUNC. DE OPERACNS				
7	Reun.Coordinac	EMPRESA FAMILIAR -3:GESTION DE LA SUCESION.					
8	Reun.Coordinac	LA	FUNCION	COMERCIAL(II)			
9	Reun.Coordinac	2ª CONSULTORIA PLAN ESTRATEGICO					
10	Reun.Coordinac	LA FUNCION			FINANCIERA	(II)	
11	Reun.Coordinac	DERECHO MERCANTIL Y SOCIETARIO					
12	Reun.Coordinac	BUSINESS ENGLISH					
13	Reun.Coordinac	EMP.FAM.-4/5	EMP.-5:PLANIF.FISC. DE LA FAM Y DE LA EMP				
14	Reun.Coordinac	3ª CONSULTORIA PLAN ESTRATEGICO					
15	Reun.Coordinac	APLICACIONES INFORMATICAS	RED	INTERNET			
16	Reun.Coordinac	EMP.FAM.-6	RECURSOS HUMANOS				
17	Reun.Coordinac	INTERNACIONALIZACION DE LA EMP.					
18	Reun.Coordinac	4ª CONSULTORIA PLAN ESTRATEGICO					
19	Reun.Coordinac	EMPRESA	FAMILIAR-7	DERECHO LABORAL			
20	Reun.Coordinac	ETICA	COMUNICACION				
21	Reun.Coordinac	5ª CONSULTORIA PLAN ESTRATEGICO					
22	Reun.Coordinac	EMP.FAM.-8	Preparación de Documentación.				
23	Reun.Coordinac	Presentac.	de	Proyectos			

Total: 688 horas (Módulo General: 400h+Plan Estratégico: 168h+Módulo Empresa Familiar:120h)

C. Análisis en Horas del Programa-Tipo para Gestión de la Sucesión en la Empresa Familiar.

Semana	Area	Módulos Lectivas	Consul.	Consult. P.E.	Seminarios	Total	Prof.	OBSERVACIONES
1	EF-1	12	12			24		
2	Func.Com.(I)	16	16			32		
3	Met.PE/O&E	16	8	8		32		
4	EF-2/F.Fin(I)	12	12		8	32		Sem.: "La Sucesión, pieza clave del éxito. en la Empresa Familiar"
5	1ª Con.P.E.			32		32		
6	Imag.C/F.O.	16	16			32		
7	E.F.-3:G.Suc	16	16			32		
8	Fun.Com.(II)	16	16			32		
9	2ª Con.P.E.			32		32		
10	F.Fin(II)	16	16			32		Sem.: "Crecimiento e Internacionalización en la Empresa Familiar"
11	DºMerc/Soc.	16	16			32		
12	Buss.English	16				16		
13	EF-4/5:P.Fisc.	16	8		8	32		
14	3ª Con.P.E.			32		32		
15	A.Inf/Internet	16	16			32		
16	EF-6/RRHH	16	16			32		
17	Internac.Em.	16	16			32		
18	4ª Con.P.E.			32		32		
19	EF-7/DºLab.	12	12		8	32		Sem.: "Control de la Familia sobre la E.F. (¿ó de la Empresa sobre la Familia?)"
20	Etica/Comun	16	16			32		
21	5ª Con.P.E.			32		32		
22	EF-8/Prep.D.	4	28			32		
23	Pres.Proy.	32				32		
						0		
<b>Totales</b>	<b>Mod.General</b>	220	180	168	0	568	83%	
	<b>Mod.Emp.F.</b>	48	48		24	120	17%	
	<b>Total</b>	268	228	168	24	688	100%	
%		39%	33%	24%	3%	100%		

#### ***8.4.5. Diseño y articulación de una acción formativa completa en el terreno de la Gestión de la Sucesión.***

Se trata ahora de acometer una acción formativa *multifrente* dirigida no solo a las *personas* de sucesor y predecesor (con los módulos ya conocidas de Formación e Información) sino también a *preparar el entorno* del nuevo ejecutivo máximo en sus facetas:

a) técnica :la nueva organización requerida, y

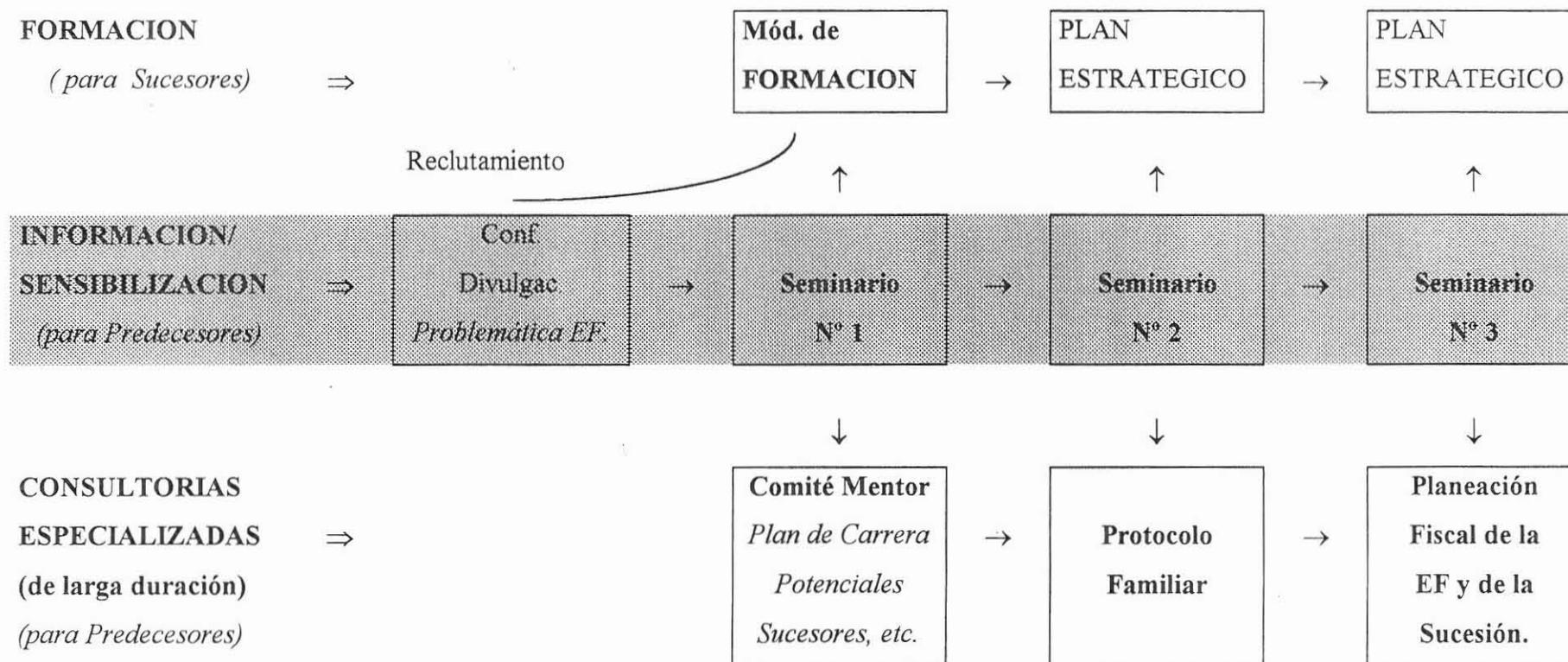
b) "interface" familia-empresa : plan estratégico *familiar*, con sus principales instrumentos:

- *Consejo de Familia*, y
- *Protocolo Familiar*.

Esta preparación del entorno, requiere la entrada en acción de un medio ya presentado con anterioridad, pero aún no introducido: la CONSULTORIA ESPECIALIZADA.

La instrumentación y articulación de estos modos de implementación, se muestra en el siguiente Gráfico 8.8.

Gráfico 8.8: Planteamiento de una Acción Formativa Completa para el Aseguramiento de la Sucesión en la Empresa Familiar.



Nota:

-La sola impartición de la FORMACION, se revela insuficiente dado que al tutor se le percibiría (por parte del su entorno familiar del sucesor) desde una vertiente fundamentalmente “técnica” (como “el profesor de mi hijo”).-Desde ella, “no se mueve eficazmente la conciencia de los predecesores hasta hacerles enfrentarse positivamente a los problemas específicos de la EF” (que rebasan, obviamente, el ámbito técnico).

---

<sup>1</sup> Dennis T. Jaffe: "Trabajar con los seres queridos". 1.994. Ed. El Ateneo.

<sup>2</sup> : Gallo M.A.: "La Sucesión en la Empresa Familiar", 1.998. Servicio de Estudios, La Caixa.

<sup>3</sup> Jaffe, Dennis T.: "Trabajar con los seres queridos". 1.991. De. El Ateneo. y  
Campbell, Joseph: "The Power of Myth"

<sup>4</sup> Gallo M.A.: "La Sucesión en la Empresa Familiar", 1.998. Servicio de Estudios, La Caixa.

<sup>5</sup> Gallo M.A.: "La Sucesión en la Empresa Familiar", 1.998. Servicio de Estudios, La Caixa.

<sup>6</sup> Davis, John y Tagiuri, Renato: "Influence of Life Stages on Father-Son Work Relationships". 1.989. Family Business Review, 2: 1.

***IX.NECESIDADES DE FORMACION***  
***EN LA EMPRESA FAMILIAR***  
***DEL MARCO DE JEREZ DE LA FRONTERA.***

## ***IX. NECESIDADES DE FORMACION EN LA EMPRESA FAMILIAR DEL MARCO DE JEREZ DE LA FRONTERA.***

### **9.1. Alcance de la Evaluación.**

La primera consideración a tener en cuenta es, que en lo que sigue nos vamos a limitar a evaluar las necesidades *en conexión con el carácter familiar* de la empresas y más concretamente, que miran a la **gestión de la sucesión**. Quedan pues fuera de nuestro campo de análisis las demás e inespecíficas necesidades -a éste respecto-, que se orientan a disciplinas comunes tales como Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, Informática, Idiomas, etc. salvo las que entran a formar parte del Programa-Tipo ya examinado en el Capítulo anterior como acompañamiento a los módulos Empresa Familiar ( ver Epígrafe 8.4.4.B)

Las posibilidades de oferta de formación que posibilita la metodología descrita en el capítulo anterior, es verdaderamente notable, dada su *versatilidad*. Nosotros aquí, empero, nos limitaremos a una estimación muy conservadora basada exclusivamente en Acciones Formativas centradas en *tres productos*:

a)el **Programa -Tipo** para Sucesores, ya descrito en el Capítulo anterior, (apartado 8.4.4.B); y

b)**Seminarios** para:

-**Predecesores**: 3 seminarios (de 1 día de duración),

-**Sucesores** : 3 seminarios (de 1 día de duración)

que figuran en el apartado 8.4.4.C del Capítulo anterior.



En el Gráfico anterior, aparecen dos públicos-objetivo:

- el de los *Predecesores* (A) y
- el de los *Sucesores* (B).

sometidos a diferentes *situaciones* que demandan determinadas acciones formativas.

### ***9.2.2. Oferta-Demanda prevista de Acciones de Formación y Asesoramiento para la Empresa Familiar de Jerez.***

El Cuadro 9.1, muestra la distribución de Seminarios/Programas para la Empresa Familiar, *que se corresponden* con los segmentos del Público-Objetivo extraídos del Gráfico 9.1. La justificación del mismo, se hace en siguiente epígrafe.

*Cuadro 9.1. Evaluación de las Necesidades de Formación.*

Situación	Necesidades	Público-Objetivo		Formato	Demanda potencial (participantes)
		Predecesores	Sucesores		
1.Emp.en trance de sucesión.	• Sensibilización gral..	A1	B2	Seminario	1.269+1.107
2.Emp.que piensan en famil.para la sucesión.	• Preparac. Sucesión		B1.	Programa-Tipo	1.107
	• Problemáticas especif.	A2	B1	Seminario	1.107x2
3.No hay Plan de Entrenamiento.	s/"la Preparac.del Suc"	A3	B3	Seminario	675x2

*Fuente: Elaboración propia con datos Gráfico 9.1 (Encuesta EOI Julio 98).*

### 9.3. Tipos de programas. Objetivos. Destinatarios. Contenidos.

El Cuadro 9.1. contiene el despliegue de acciones formativas congruente con las necesidades de esa naturaleza afloradas por la Encuesta EOI. Julio 98. Pasemos a describirlas, brevemente.

#### **9.3.1. Tipos de Acciones; objetivos y destinatarios.**

##### 1. Situación desencadenante: Empresas en trance de sucesión.

- En Jerez estimamos 1.269 empresas abocadas a pasar el “testigo” en un horizonte de 10 años. Lo primero de todo es *sensibilizar* a los empresarios de la necesidad de encarar esta realidad que requiere una planificación y una gestión *pilotada por ellos mismos*. De ahí que se prevea un **Seminario** de un día de duración cuyos contenidos se refieran a la “Sucesión” y “Cómo se hace”. (ver más adelante).

##### 2. Situación desencadenante: empresas que piensan en un familiar para sucesor.

- Los predecesores de estas empresas -1.107 según la Encuesta- (hayan o no asistido al Seminario de sensibilización), *tienen candidatos familiares que precisan de una acción formativa* profunda tal como la descrita en el capítulo anterior bajo el nombre de **Programa-tipo para la Sucesión de la Empresa Familiar.** (ver Cuadro 4.4.3 del Capítulo VIII)
- Este Programa-tipo tiene previsto en su desarrollo -como dicho Cuadro indica-, tres **Seminarios Especializados** (de un día de duración), impartidos en *dos tandas separadas* como ya se ha explicado: una para los sucesores y otra para los predecesores.

3. Situación desencadenante: *El Predecesor, dice tener”No tener Plan de Entrenamiento para el sucesor.*

En esta situación se encuentran 675 empresas.; objetivamente estos *predecesores* (y también los sucesores), estarían necesitados de “Información” de expertos sobre aspectos concretos y *contrastados* que debe acompañar lo que en el Capítulo VIII se ha llamado la “*Preparación Próxima*” y la “*Incorporación*”.

Esta información se imparte con el formato de un **Seminario** de un día de duración, dirigido al *predecesor*, de una parte y al *sucesor*, por otra.

### **9.3.2. Contenidos.**

Se ha dicho en el epígrafe “Alcance” que tres son los productos que vamos a manejar en esta exposición restringida de la Metodología. Puesto que los contenidos del Programa-Tipo han sido ya expuestos en el capítulo anterior, epígrafe 4.4.1, nos vamos referir ahora a los contenidos de los **Seminarios**.

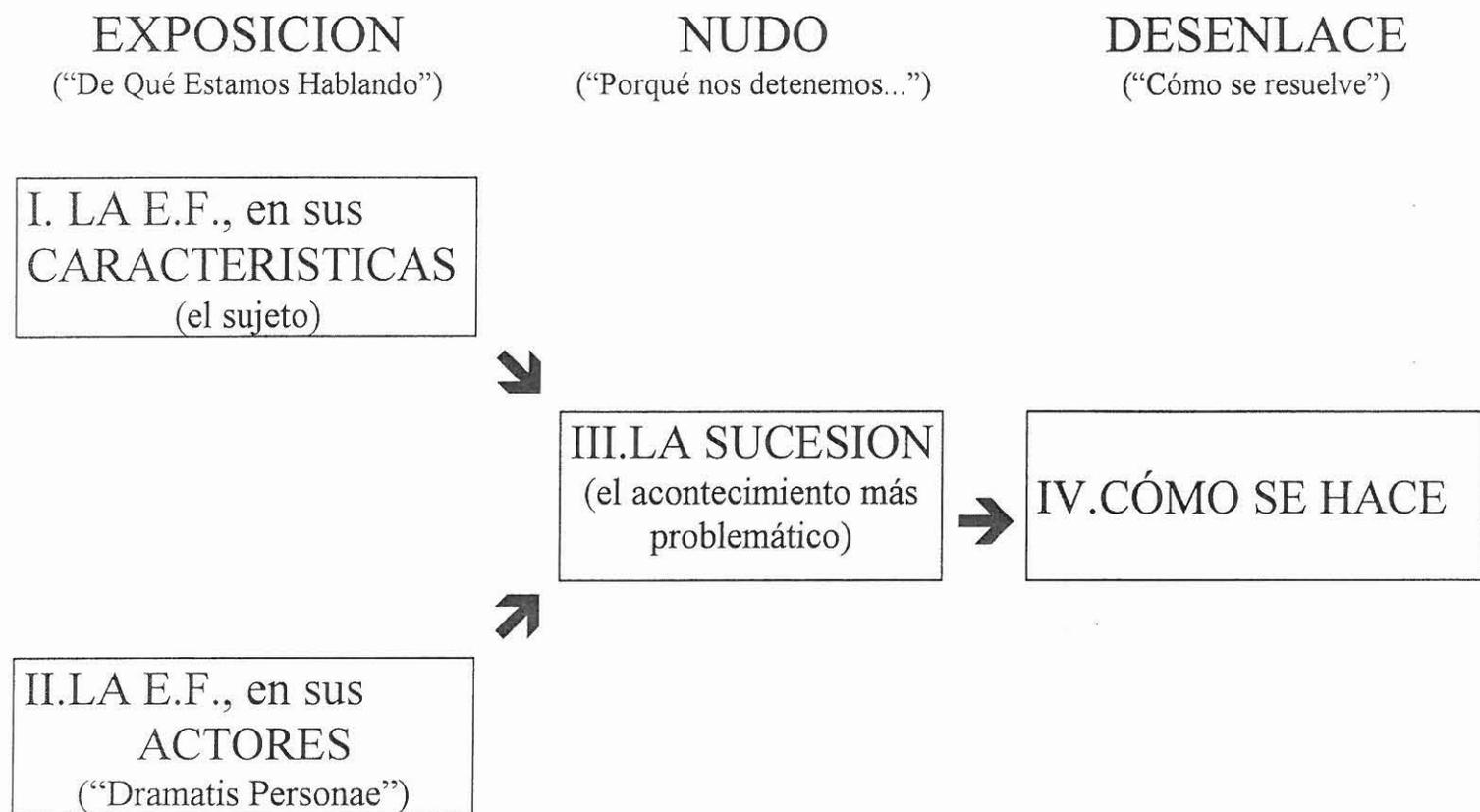
Entre los Seminarios, vamos a distinguir el de *Sensibilización*, de los Especializados.

#### ***A..Seminario de Sensibilización.***

Su objeto es el de poner al predecesor ante la realidad insoslayable de su sucesión, desde la racionalidad, haciéndole “entender” las *dimensiones* que comporta la gestión del proceso de la sucesión, envueltas en una fuerte *atmósfera emocional*, y llevando a su ánimo que pese a su complejidad, *es manejable*, pero como todo lo que es complejo, *no sin esfuerzo*.

Un esquema de la “arquitectura” del seminario se ofrece en el Gráfico 9.2.

Gráfico 9.2:Arquitectura del Seminario de Sensibilización.



Los contenidos de cada una de las cuatro sesiones que se reparten a lo largo de la jornada, se describen a continuación:

1ª sesión, matinal (9 a 11h. con un breve descanso intermedio):

***“La Empresa Familiar: identificación y características”.***

1. Introducción.

1.1. Concepto de Empresa Familiar

1.2. Fuerza de la “dimensión de continuidad”, como rasgo distintivo de la Empresa Familiar.

2. Diferencias con las empresas no familiares.

2.1. Una aproximación, *desde la observación*.

2.2. Tratamiento de la Gestión de la Empresa Familiar *desde la academia y desde la comprensión de su entorno*.

2.3. *Centros radiantes* de diferencias.

2.3.1. Los *Grupos de Interesados* y sus interrelaciones.

2.3.2. El *Poder*, en la Empresa Familiar.

2.3.3. El *compromiso* de los accionistas con la EF: la “pasividad” y la “ausencia”, dos atributos con gran significado.

2.4. *Ciclo vital* de una Empresa Familiar.

2.4.1. Razones de la Familia *para desear la supervivencia* de la Empresa Familiar.

2.4.2. La *Transición entre generaciones*, acontecimiento que “marca” las etapas del *ciclo vital* de la Empresa Familiar

3. Debilidades y fortalezas de la empresa familiar

3.1. Trampas de la Empresa Familiar.

3.1.1. Hechos.

3.1.2. Debilidades o “trampas”.

3.2. Fortalezas de la Empresa Familiar.

3.2.1. Caracterización de la “unidad”.

3.2.2. Caracterización del “compromiso.”

3.2.3. Cuando estas virtudes se pierden.

**Caso Práctico.**

3. Conclusión.

2ª sesión, matinal (11,30 a 13,30h. con un breve descanso intermedio):

*“Actores y Conflictos en la Empresa Familiar.”*

1. Reparto de papeles en la escenificación de la Empresa Familiar.

1.1. Fundadores.

1.2. El propietario (varón).

1.3. La propietaria (mujer).

1.4. La esposa del propietario.

1.4.1. La primera esposa.

1.4.2. La segunda esposa.

1.5. Equipos Marido-Mujer.

1.6. Los Hijos.

1.7. Las Hijas.

1.7.1. Un tratamiento todavía discriminado.

1.7.2. La relación padre-hija, más favorable.

1.7.3. Las hijas y su motivación.

1.8. La Familia Política.

1.8.1. Una visión estereotipada.

1.8.2. Una situación ambiental incierta y poco comfortable para los cónyuges que trabajan en la empresa.

1.8.3. Conectar con el yerno: cautelas.

1.8.4. Principales problemas planteados a la familia política.

1.8.5. Reglas prácticas a evitar por el cónyuge y por el empresario.

**Caso Práctico**

1.9. La propiedad Multi-Familiar y los Socios.

1.9.1. Delimitar funciones y responsabilidades.

1.9.2. Los hermanos tienen mejores posibilidades de conformar una relación de trabajo.

1.9.10. Algunas previsiones.

1.10. El personal ajeno a la Familia.

1.10.1. Trabajar en la empresa familiar, no es fácil.

1.10.2. Fuentes de inseguridad.

1.10.3. Las satisfacciones.

3ª Sesión (vespertina: 16,00 a 17,30h, con un breve descanso intermedio):

**“La Sucesión, clave del éxito de la Empresa Familiar”**

1. La Sucesión.

1.1. La Sucesión, *un suceso emocional*.

1.2. Liderazgo y legitimidad

2. *Patologías escondidas* tras el fracaso sucesorio.

2.1. Razones Externas.

2.1.1. La Triple coincidencia.

2.1.2. Crisis estructural.

2.2. Razones Internas.

2.3. Alternativas de solución.

2.3.1. Diversificar, a tiempo.

2.3.2. Rejuvenecer y profesionalizar, a tiempo.

2.3.2. Pasar “el testigo”, a tiempo.

3. Causas del retraso en la Sucesión.

3.1. Personajes *que conspiran* en contra de la sucesión y porqué.

3.2. Necesidad de ventilar la situación *desde el reconocimiento de su importancia y complejidad*.

4. La Sucesión, vista por los hijos.

4.1. Grado de predisposición a ingresar en la empresa familiar.

4.2. Las inquietudes del potencial sucesor.

4.3. Las ventajas e inconvenientes de trabajar en la empresa familiar.

4.4. Conveniencia de clarificar ante el candidato, los planes del fundador.

**Caso Práctico**

5. Partes de un Proceso de Sucesión.

4ª Sesión (vespertina: 18.00 a 20,00h, con un breve descanso intermedio):

**“La Gestión de la Sucesión: Cómo se hace”**

1. La Preparación de los *Sucesores*.
  - 1.1. La preparación remota.
  - 1.2. La preparación próxima.
  - 1.3. La Incorporación
  - 1.4. Sucesión por un sucesor o por un equipo.
  - 1.5. Razones para introducir un directivos no familiares como sucesores.
  
2. La Preparación de la *Organización* para la Sucesión.
  - 2.1. Papel de los directivos no miembros de la Familia.
  - 2.2. Papel de la organización funcional en la incorporación del sucesor..
  - 2.3. Papel de los Sistemas de Dirección en los aspectos estratégicos y de conducción de directivos.
  - 2.4. Focos de atención en el diseño de los órganos de Dirección y de Gobierno en la Empresa Familiar.
  - 2.5. El Consejo de Administración.
  
3. El Desarrollo de las *relaciones entre la Empresa y la Familia*.
  - 3.1. Nuevo entorno del sucesor y predecesor.
  - 3.2. Un *marco legal* para las relaciones entre familia y empresa.
  - 3.3. En busca de un Código de Circulación Familia-Empresa:
    - a) Desarrollo de la *Comunicación* entre la Empresa y los miembros de la Familia.
    - b) Desarrollo del *marco familiar* para las relaciones entre Familia y Empresa.
  
4. La *Jubilación y Retiro* del Predecesor.
  - 4.1. Causas del *retraso* en la Sucesión.
  - 4.2. El retiro *requiere preparación por parte del predecesor* porque equivale a trabajar “de otro modo” y “en otras cosas”.
  - 4.3. Renunciar al Control.
  - 4.4. Vender.
  - 4.5. Modos de retirarse.

### ***B.Seminarios Especializados.***

Ya hemos contado (ver Cuadro 9.1) cómo se prevén dos tipos de seminarios especializados dirigidos:

a) como *acompañamiento* del Programa de Formación-Tipo (para sucesores B<sub>1</sub> y predecesores A<sub>2</sub>) y

b) como orientación para aquellos *predecesores que “no contemplan plan de entrenamiento para el sucesor”* ( en dos versiones -como siempre separadas-, para predecesores A<sub>3</sub> y para sucesores B<sub>3</sub>)

### **C.Contenidos de los Seminarios de Acompañamiento del Programa-Tipo de Formación para Sucesores:**

#### **1) “La Sucesión, pieza clave del éxito de la Empresa Familiar”.**

Su contenido se ajusta a las líneas generales del programa ya mostrado para la 3ª Sesión del seminario de sensibilización solo que ahora se desarrolla con mayor profundidad (durante una jornada) lo que en aquella ocasión se *esbozaba* en hora y media.

#### **2) “Crecimiento e Internacionalización en la Empresa Familiar”.**

Su contenido sería el descrito en el programa del Módulo Empresa Familiar -4, descrito en el Capítulo VIII, epígrafe . 8.4.4.A.

#### **3) “Control de la Familia sobre la Empresa Familiar”**

Su contenido sería el descrito en el programa del Módulo Empresa Familiar -7, descrito en el Capítulo VIII, epígrafe . 8.4.4.A.

#### D. Contenidos del Seminario orientados a “Planear la Preparación del Sucesor”.

Estas pueden ser las líneas del programa a desarrollar durante una jornada:

##### 1. La Preparación de los *Sucesores*.

###### 1.1. La preparación remota.

- 1.1.1. Sólo se puede amar lo que se conoce.
- 1.1.2. El fortalecimiento de la voluntad: proporcionar un periodo de prácticas en la empresa. Cómo y para qué.

###### 1.2. La preparación próxima.

- 1.2.1. Los estudios universitarios: aconsejables.
- 1.2.2. Evitar la tentación narcisista.: mirar fuera de la empresa.
- 1.2.3. Estudios y entrenamiento, sí; pero ¿hasta cuando?
- 1.2.4. Cuando tras la preparación, el candidato no desea incorporarse a la empresa.

#### **Caso Práctico**

##### 1.3. La Incorporación

- 1.3.1. Formular una invitación adecuada.
- 1.3.2. La preparación inmediata:
  - a) las tres dimensiones de todo trabajo directivo (responsabilidades, niveles de autonomía, relaciones de integración).
  - b) incrementar los niveles de autonomía.
- 1.3.3. Qué hacer cuando no hay tiempo para tanto...
- 1.3.4. El profesional de la dirección.
- 1.3.5. Las edades de los protagonistas de la sucesión, en sus diferentes fases.

1.3.6. Edades de Sucesor y Predecesor: etapas propicias y antagónicas.

### **Caso Práctico**

1.4. Sucesión por un sucesor o por un equipo.

1.5. Razones para introducir un directivos no familiares como sucesores

9.4. Características de la implementación: .estimación de la demanda y evaluación de los recursos necesarios.

Por razones de sencillez. supondremos *una captación del 10% del mercado potencial*, la misma para cualquier elemento de las Acciones formativas.

**Cuadro 9.2: Estimación de la Demanda y Evaluación de los Recursos necesarios.**

Supuesto de captación		10%					
Situación	Público-Suc/Pred	Objetivo Potencial	Programa-Tipo	SEMINARIOS			Totales
				Sensibiliz	Acompañ	Prepar.Sc	
1.Em.en tran de Sucesión	A1	1.269		127			
	B2	1.107		111			
2.Piensen en familiares	B1	1.107	111		111		
	A2	1.107			111		
3.No hay Pla de Entrnamto	A3	675				68	
	B3	675				68	
GRUPOS-público-Objtv			4	2	2	1	
horas-Aula			3.046				3.046
horas.Sala				32	96	16	144
Horas-Prof.:							
Areas Com.			2.515				2.515
Espec.EF			531	96	96	48	771
Fuente: Elaboración propia, datos Cuadro 9.1 y Capítulo 8, epígrafe 4.4..3							

Observaciones al Cuadro 9.2:

**A) Grupos-Público-Objetivo:**

1) Hay que tener en cuenta que hay *dos* públicos objetivos sobre los que se incide *separadamente* en las acciones formativas, por lo que aún cuando el tema sea el mismo, cuando se quiere llegar a los dos, son dos (como mínimo) los grupos que hay que organizar.

2) Los *tamaños* de los grupos son:

25 participantes, para los grupos de Sucesores en el Programa-Tipo;

75 participantes para los Seminarios.

**B) Horas-Sala:**

Hay que tener en cuenta que se producen 3 Seminarios de acompañamiento para cada uno de los Públicos-Objetivo, a lo largo del Programa-Tipo.

**C) Horas-Conferenciante de los Seminarios.**

Se ha contado con *tres Conferenciantes para cada Seminario* de una jornada, que *permanecerán todo el día* en la Sala aún cuando acaben sus ponencias, de modo que convivan con los participantes durante la comida y los descansos y puedan responder a las consultas y comentarios que los mismos puedan formularles.

### **9.5. La Oferta de Formación para la empresa familiar en España.**

La formación específicamente orientada a la Empresa Familiar no ha tenido *significación* en España ni siquiera aún la tiene, pese a que cada vez más se ofrecen Seminarios casi siempre orientados a la sucesión del empresario, que son están recibiendo muy buena acogida. Hay que añadir, que esta situación hasta fecha reciente, no ha sido privativa de España, porque hasta 1.987 tampoco había -en el mundo- ningún curso dedicado a la *Dirección de Empresas Familiares*.

#### **9.5.1. Programas regulares.**

En el presente, solo cuatro Escuelas de Negocio, -que conozcamos-, están impartiendo de un modo regular programas específicamente orientados al tratamiento en profundidad de la problemática de la Empresa Familiar.

##### **1.El Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE). Barcelona.**

En España, la institución pionera en este tipo de formación, ha sido sin ningún género de dudas, el *Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE)*. No en vano dicho Instituto nació (1.958) en la cabecera una región (Barcelona) en la que tiene honda raigambre la empresa familiar. Desde 1.987 se constituye en el IESE *la cátedra Empresa Familiar* a cuyo frente está , desde su constitución, el *profesor Miguel Angel Gallo*.

El IESE imparte -entre los cursos opcionales del 2º año del Master, uno dedicado a la “*Dirección de Empresas Familiares*”. Del mismo extraemos las siguientes grandes capítulos:

- 1.El ciclo de vida de la empresa familiar,
- 2.“Trampas” en el desenvolvimiento de la empresa familiar,
- 3.Sucesión.
- 4Crecimiento e Internacionalización;
- 5.Impuestos.
- 6.Financiación.
- 7.Control de la familia, y
- 8.Cultura de Empresa Familiar.

## **2.La Escuela de Organización Industrial (EOI), Madrid.**

Dentro de la *División para la Pequeña y Mediana Empresa*, desde 1.997 viene impartiendo un “*Programa Superior de Dirección de Pymes para Sucesores de Empresa Familiar*” de 1.000 horas de duración., cuyas características metodológicas coinciden con la descrita en este trabajo -lo que nos ahorra su reproducción aquí-, excepto en lo que se refiere a los Seminarios de acompañamiento.

Los objetivos de la División que encuadra los programas de Empresa Familiar, se dirigen a la creación, desarrollo y potenciación de las pequeñas y medianas empresa s españolas. A través de estos cursos (Programa de Creación de Empresas, Programa Superior en Gestión de Pymes) se han desarrollado 3.600 proyectos, que han dado lugar a más de 1.200 empresas que hoy se encuentran en funcionamiento.

Para aglutinar estas empresas, se ha creado una red: REDEPYME, cuyo objetivo es favorecer la consolidación y cooperación entre Pymes, de manera que se aprovechen al máximo las diferentes sinergias.

## **3. ESADE, Barcelona.**

Cuenta -desde el mes de Noviembre 97-, con un **CENTRO DE INICIATIVA EMPRESARIAL** cuyo objetivo es el de aglutinar las distintas actividades que ESADE *ha desarrollado* dentro de las áreas de :

- CREACION DE EMPRESAS
- EMPRESA FAMILIAR y
- PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA,

potenciando sus ámbitos de actuación y generando **nuevas formas** de abordar sus **aspectos diferenciales**.

EJES DE ACTUACION.

Las líneas de acción del CENTRO, gravitan, principalmente, alrededor de cuatro ejes:

- 1)CURSOS Y SEMINARIOS del **management específico** de cada una de las tres áreas;
- 2)Apoyo práctico (CONSULTORIA) a **situaciones empresariales concretas**;
- 3)APOYO A LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DIRECTIVO, liderando y colaborando en **proyectos de investigación** de ámbito nacional e internacional y en la **publicación de artículos y libros sobre los tres temas**; y
- 4)FOMENTO DEL DEBATE PROFESIONAL y del **intercambio de experiencias y de relaciones**. En este último campo, el CENTRO DE INICIATIVA EMPRESARIAL DE ESADE impulsa y apoya la creación y **organización permanente** de un:

- **FORUM DE INICIATIVA EMPRESARIAL DE ESADE ASOCIACION**, cuyo principal objetivo es contribuir al *debate y a la difusión del conocimiento*

sobre temas relevantes en los tres ámbitos de **Empresa Familiar, Pequeña y Mediana Empresa y Creación de Nuevas Empresas**, así como facilitar las **relaciones entre profesionales y propietarios de las mismas**.

#### **4. Instituto de Empresa. Madrid.**

El impulsor de estos programas es el Prof. Joan Amat Salas, veterano colaborador de ese Instituto en su sección del *Colegio de Dirección* desde donde viene dirigiendo seminarios de dos/ tres días de esta especialidad, con intensa y rigurosa dedicación.

#### **5. Universidades**

-Así mismo, las **Universidades de Barcelona, Carlos III de Madrid y de Las Palmas de Gran Canaria**, imparten programas para la Empresa Familiar.

#### **9.5.2. Otros Programas y/o Acciones.**

El rasgo común de este tipo de acciones es el estar *primordialmente* dirigidas a los empresarios.

#### **1. Instituto de Empresa Familiar. -**

Viene desarrollando una importante labor institucional corporativa, impulsada -entre otros- por su Director General el profesor Fernando Casado catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad de Barcelona. El Instituto promueve una serie de Seminarios y Programas por diversos puntos de España, generalmente allí donde tiene delegaciones, (Asociaciones Provinciales de Empresa Familiar), impartidos por un plantel de profesores/as con una gran experiencia en este tipo de formación.

La labor formativa del Instituto no se limita a la impulsión de los seminarios propios, sino que presta la *colaboración de su profesorado* a otras instituciones con el propósito último de fortalecer las empresas familiares.

## **2.Consultoras Especializadas.**

Este tipo de empresas, junto a la labor docente que imparten a través de sus seminarios, añaden los servicios profesionales de una *consultoría especializada* en temas de empresa familiar ya sea desde la vertiente de Gestión, Jurídica, Fiscal, Gobierno de la empresa, etc.

Entre éstas podemos citar a UNILCO, SEELIGER & CONDE, Bufete CUATRECASAS, GARRIGUES&ANDERSEN, etc. , quienes por sí mismos o con el soporte comercial de empresas de servicios empresariales (por ejemplo CISS GRUPO ESPECIAL DIRECTIVOS) o el patrocinio de Bancos, Cámaras de Comercio, etc. desarrollan una importante labor muy profesional en el complejo campo de la empresa familiar.

## 9.6. Conclusiones.

### 9.6.1. *Los problemas futuros, no solo tienen solución, sino que vale la pena solucionarlos.*

Frente a quienes pontifican que las empresas familiares están siendo destruidas por las políticas impositivas, la competencia despiadada, el exceso de mano de obra en sus plantillas, los cambios tecnológicos o las reglamentaciones oficiales, hay que afirmar más bien que las empresas familiares se malogran *porque se dejan destruir, lenta e inexorablemente, por la acción - más precisamente por la inhibición de sus propietarios y/o directores*. Los negocios fracasan porque casi siempre esas personas nunca toman las decisiones requeridas para asegurar la vitalidad de sus empresas en un mundo en permanente cambio y de creciente complejidad.

*¿Porqué esa “pereza”, precisamente en unas personas tan orientadas a la acción y que, además, se juegan su dinero?*

A esta pregunta, responde León A. Danco<sup>1</sup>:

“ Porque los propietarios de las empresas familiares, al dirigir sus negocios generalmente no tienen en cuenta las necesidades futuras. En su lugar, prefieren la comodidad del pasado, la seguridad de antiguas rutinas. *Disfrutan el poder estable de sus puestos*. Y cuando hay que afrontar el futuro, *se refugian en la ambigüedad* en lugar de asumir el riesgo representado por un nuevo plan, un nuevo proyecto o una actitud crítica.

*Seamos bondadosos: quizás el comportamiento del propietario del negocio es comprensible. Cuando se llega a los cincuenta, sentimos que nuestros logros son visibles. Y estamos cansados de la lucha. Queremos todo lo bueno y soñamos poder llevarnos nuestras pertenencias a algún paraíso intemporal. Queremos paz, quietud, gozo y amor. Lo que es más: ¡creemos merecerlo!*

Pero en nuestro fuero interno, *tememos nuestra falta de conexión*. Tememos nuestra declinación. Pontificamos ante gente a la que pagamos para que nos aplauda y ejercemos nuestro poder gerencial sin la disciplina que nos imponían nuestras austeras condiciones pasadas. Frecuentemente ocultamos la falta de realizaciones certeras tras un frenesí de actividades en áreas meramente marginales.

---

<sup>1</sup> Ward, John L.: “Cómo Desarrollar la Empresa Familiar”. I. 1987. Ed. El Ateneo. Prefacio.

Pero mientras que como dueños del negocio, nos aislamos con tales pensamiento, *el mundo cambia sin pausa. Necesitamos saber cómo renovar nuestras empresas y a nosotros mismos. Necesitamos orientación que nos ayude a ver que los problemas futuros no solo tienen solución, sino que vale la pena solucionarlos*".

Estas palabras de León A. Danco nos dejan al toro, perfectamente situado en el centro de la plaza.

El hecho de la *sucesión del empresario familiar* coloca tanto al estudioso de la gestión de empresas como al empresario familiar, ante una realidad enteramente "*distinta*" de la habitual. No es raro que el interés de los académicos por este tipo de empresas, no se haya suscitado -de modo significativo-, hasta hace muy poco, prácticamente hasta los 80's <sup>2</sup>.

Esta década ha sido tal vez la que señala el despliegue del impulso investigador y hay que señalar que es *la actividad consultora* la que pone, algunos años antes que los académicos, con más entusiasmo su atención sobre la empresa familiar. Sam Marks, por ejemplo, organizaba unos "retiros con varias empresas familiares" bajo el título: "Programas de la Generación Siguiete", que con un enfoque *interdisciplinar* abordaba, entre otras, la problemática de la Sucesión. Esto del enfoque interdisciplinar, es muy importante dada la naturaleza de los problemas que se tratan de gestionar. No en vano, en las mejores consultoras estadounidenses del ramo (por ejemplo la. Stoy Hayward) la cualificación del grupo más importante de consultores es la de Psicólogos. Otro ejemplo de *especialización profesional* afín al tratamiento de la gestión de la empresa familiar, es el de Dennis T.Jaffe, *psicólogo clínico* especializado en terapia familiar y dirección organizacional, profesor al mismo tiempo del Instituto Saybrook.

---

<sup>2</sup> Hasta 1.987 no ha existido un "curso" sobre Empresa Familiar en el catálogo de una Escuela de Negocios en el mundo.(Gallo, M.A.: "Empresa Familiar: Textos y Casos"; 1.995. Ed.Praxis. pág.XI)

### 9.6.2. Mensaje de nuestra Metodología para la Gestión de la Sucesión.

Tiene la Sucesión tantas “entretelas” *doméstico-emocionales* que académicos y propietarios de empresa familiar, -por distintos motivos-, tratan de evitarlas. Al primero, porque -superficialmente hablando- perciben el terreno de la empresa familiar como un área que se presta poco a “la ciencia” y mucho a hacer un “tratado” entre dos extremos; el de las *buenas maneras* y el *maquiavelismo*; a los segundos, porque bastante *tienen con la lucha con los de afuera* para además, ***atreverse a destapar una olla*** que puede envenenar el ambiente. Más tarde; no ahora. Y así... Es sobre todo, más cómodo (a corto plazo). (Estadísticamente hablando, ya se ha dicho, la actitud más frecuente ante la sucesión, es “no hacer nada”).

Es por ello, que nos parece de lo más “iluminador” la frase de Danco al final de la cita que hemos reproducido más arriba, cuando dice que: “*Necesitamos orientación* que nos ayude a ver que *los problemas futuros no solo tienen solución, sino que vale la pena solucionarlos*”.

De ahí que, *las dos palabras* que mejor definen la actitud que hay que desear para el empresario en lo tocante a la sucesión, sean las de:

- **Planificarla** (porque se trata de un proceso que exige gestionarlo), y
- **Pronto** (porque el tiempo embalsa los problemas y deteriora la situación).

Pero como para ello hay que *mover la voluntad* del empresario -puesto que en este orden de decisiones no bastan silogismos-, es por lo que **la metodología para la impulsión de este proceso** objeto del trabajo que ahora concluye, trata ,antes de nada, de **motivar** a cada uno de los protagonistas, haciéndoles ver tras la racionalización de los procesos en los que se encuentran inmersos, por muy emocionales que sean, que los conflictos sucesorios *tienen solución* y que *vale la pena afrontarlos*.

Resumiendo: el **mensaje** que importa destacar, de nuestra metodología, es su doble intencionalidad:

1) *propósito sinérgico* de:

FORMACION-INFORMACION-CONVIVENCIA ↘

2) *destinatario doble*:

para el SUCESOR Y para el PREDECESOR. ↗

MOTIVACION

### 9.6.3. *Papel del Seminario en la Metodología propuesta.*

Las actuaciones de los Seminarios tienen dos *objetivos* fundamentales:

a) el de *despertar la sensibilidad* de los protagonistas (Seminario de Sensibilización: es un instrumento de captación de valor doble: *comercial* para los organizadores pero esencialmente *didáctico* -si vale la expresión-, porque condiciona el fruto formativo que pretenden las acciones “propiamente formativas” que lo han de seguir: el programa-Tipo y los Seminarios Especializados)

b) el de *acentuar intensamente* determinados aspectos de la empresa familiar en jornadas completas (Seminarios Especializados, separados para sucesores y predecesores) estableciendo “hitos” en el tiempo de desarrollo del Programa-Tipo para el sucesor; son al mismo tiempo, “*respuntes*” a la convivencia “conceptual” de los protagonistas, que trata de *alinearles* ante los problemas que está viviendo o van a vivir.

#### 9.6.4. *La Metodología es sencilla, a la velocidad de régimen.*

Si volvemos la vista a los requerimientos de una Acción Formativa, ella lleva aparejada la puesta en escena de:

1) Un **Seminario de Sensibilización**, como desencadenante de los Programas-Tipo para Sucesores, (deben financiarse por sí mismos, con la ventaja de que promocionan la captación de participantes para las dos siguientes Acciones);

2) Dos tandas de 3 **Seminarios Especializados** que flanquean el Programa-Tipo para los Sucesores.

Ello significa que cada Programa-Tipo, requiera el montaje de 6 Seminarios ( tres parejas con iguales contenidos).

Económicamente, cada Seminario viene siendo *en sí mismo negocio* para las **Consultoras e Institutos** que los vienen promoviendo hasta ahora (Octubre 98), en diferentes poblaciones (*Instituto de Empresa, CISS Directivos, UNILCO*, etc.), por lo que correctamente publicitados, están teniendo mercado y a menudo *mecenazgos* desde las grandes empresas e Instituciones que los financian para colectivos sectoriales con fuerte implantación de la empresa familiar en los mismos.

Es verdad que el “montaje” de esta metodología, tiene alguna complejidad *inicial*.

a) El montaje de los seminarios es más complicado y costoso (relativamente hablando) que el del Programa-Tipo, por la logística que comporta. Es por ello que hasta la fecha, no conozcamos ningún Acción Formativa tan completa como la que aquí se diseña, pero estamos convencidos de que o se ponen tales ingredientes, o no sale el guiso. Por otra parte, la complicación logística que

introducen los seminarios, se puede rutinizarse en la medida que las acciones formativas se hagan repetitivas.

b)Respecto del equipo de *docentes y profesionales de la consultoría* precisos para el empeño, *los especialistas* en el tratamiento tanto docente como de asesoramiento de la empresa familiar, *no son abundantes*, de ahí que se requiera establecer al respecto una *relación de colaboración estable* con quienes son en este campo auténticos a sabiendas del papel clave que juegan, ya que una ineficiente actuación en este orden, daría al traste con toda la acción formativa.

#### **9.6.5.Importancia de la demanda.**

No es preciso esforzarse demasiado por acreditar este extremo, cuando la empresa familiar está en la inmensa mayoría de las pymes, y éstas a su vez constituyen más del 90% de las empresas de nuestro país. Ya se ha visto la *previsión de demanda efectiva* (con solo un 10% de captación respecto del público-objetivo) para un espacio tan breve como el Marco de Jerez.

El éxito de las acciones formativas en este campo descansa, -más todavía que en otros-, en *una correcta sensibilización* del colectivo, a través de las *Asociaciones Empresariales* y particularmente de **las de Empresas Familiares**, allí donde las haya.

Asegurada una correcta *selección* de los participantes *mentalizados*, la implementación de la **Formación e Información**, con cuadros adecuados tiene el éxito asegurado. Un producto posterior *inmediato* a estas acciones, es el de las **Consultorías Especializadas** que se *desprenderían* de la actuación profesional de los Profesores y Consultores en los Programas-Tipo y en los Seminarios.