

PROGRAMA FSE - EOI

**METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN Y
MANTENIMIENTO DEL EMPLEO EN
LA EMPRESA FAMILIAR, A TRAVÉS DE LA
FORMACIÓN DE DIRECTIVOS EN EL MARCO DE
JEREZ DE LA FRONTERA**

GESTIÓN DE PYMES

SÍNTESIS

ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL

M A D R I D

1998

INDICES
(SINTESIS)

INDICE DE CONTENIDOS

<u>I. INTRODUCCION Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO.</u>	pág.
1.1. Gestión de Empresa y Comportamiento Empresarial.	1
1.2. Un especial caldo de cultivo del espíritu emprendedor: la Empresa Familiar.	3
1.3. Objetivos del Estudio.	3
1.4. Método de Investigación.	5
1.5. Plan de trabajo del Estudio original.	7
<u>II. LA EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTO Y CARACTERES.</u>	
2.1. Introducción.	9
2.2. Importancia de la Empresa familiar.	10
2.3. Debilidades y fortalezas de la empresa familiar	14
<u>III. EL ENTORNO DE JEREZ DE LA FRONTERA</u>	
3.1. Introducción a la encuesta formulada al sector.	22
3.2. Rasgos estructurales de la empresa familiar jerezana	23
3.3. Cómo enfrenta la sucesión la empresa familiar.	33
3.4. Caracterización de las actividades: fichas técnicas.	40
<u>IV. LA SUCESION, CLAVE DEL EXITO DE LA EF.</u>	
4.1. La Sucesión	63
4.2. Patologías escondidas tras el fracaso sucesorio.	64
4.3. Causas del retraso en la Sucesión.	69

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

5.1. Ambito del empeño metodológico.	73
5.2. Panorama general de la formación para un sucesor de empresa familiar.	76
5.3. Programas específicos de formación para la sucesion la empresa familiar.	78
5.4. La Formación del Sucesor. Metodología.	82

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

6.1. Alcance de la Evaluación.	93
6.2. Necesidades formativas de las empresas familiares.	94
6.3. Tipos de programas. Objetivos. Destinatarios. Contenidos.	95
6.4. Características de la implementación: estimación de la demanda y evaluación de los recursos necesarios.	101
6.5. La Oferta de Formación para la Empresa Familiar, en España.	102
6.6. Conclusiones.	105

INDICE DE CUADROS

Nº	Denominación	Pág.
1.1	<i>Perfil de la muestra de empresas familiares del Marco de Jerez. Jul.98.</i>	6
2.1	<i>Significación cuantitativa de la Empresa Familiar en España.</i>	10
2.2	<i>Sectores-Factores de Éxito favorables para la Empresa Familiar.</i>	12
2.3	<i>Tipos de EF, desde el punto de vista de la Generación que las gobierna.</i>	13
2.4	<i>Cuando se desploman las fortalezas de la Empresa Familiar</i>	19
3.1	<i>Actividad.</i>	23
3.2	<i>Perfil de las Actividades correspondiente a la Empresa Familiar Jerezana. Julio 98.</i>	27
3.3	<i>Estimación del empleo y facturación de las Empresas Familiares de Jerez, Julio 98, según Encuesta Julio 98.</i>	28
3.4	<i>Características de quienes Dirigen la Empresa Familiar Jerezana.: Generación reinante. (Distribuc. Vertical)</i>	30
3.5	<i>Articulación de la Sucesión en la Empresa Familiar de Jerez. Julio 98</i>	31
3.6	<i>Penetración de la Familia en la Empresa.</i>	32
3.7	<i>Descomposición del empleo (valores medios) en la Empresa Familiar.</i>	33
3.8	<i>Empleados (no familiares) accionistas de la empresa.</i>	36
3.9	<i>Composición del "Círculo de Empresa", por actividades.</i>	34
3.10	<i>Determinación del carácter (familiar o no), de los Propietarios laboralmente pasivos.</i>	37
3.11	<i>Composición de los Círculos de Empresa y Propiedad</i>	54
3.12	<i>Perfil de la Actividad "Industria Alimentaria."</i>	56

3.13	<i>Perfil de la Actividad "Otras Industrias".</i>	57
3.14	<i>Perfil de la Actividad "Comercio Mayorista."</i>	58
3.15	<i>Perfil de la Actividad "Comercio Minorista."</i>	59
3.16	<i>Perfil de la Actividad "Hosteleria, Restaurantes, Cafeterias y Bares "(Horeca)</i>	60
3.17	<i>Perfil de la Actividad "Otros Servicios."</i>	61
3.18	<i>Perfil de la Actividad "Conjunto."</i>	62
4.1	<i>Mortalidad de las Empresas del Reino Unido al paso del trance sucesorio.</i>	63
5.1	<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>	77
6.1	<i>Evaluación de las Necesidades de Formación.</i>	96
6.2	<i>Estimación de la Demanda y Evaluación de los Recursos necesarios.</i>	101

INDICE DE GRAFICOS

Nº	Denominación	Pág.
3.1	<i>Estimación del empleo y facturación de las Empresas Familiares de Jerez, Julio 98, según Encuesta Julio 98.</i>	28
3.2	<i>Los Propietarios y el trabajo en la Empresa Familiar. (todas las Actividades).</i>	38
3.3	<i>Representación de la empresa media del sector INDUSTRIA ALIMENTARIA.</i>	56
3.4	<i>Representación de la empresa media del sector OTRAS INDUSTRIAS.</i>	57
3.5	<i>Representación de la empresa media del sector COMERCIO MAYORISTA.</i>	58
3.6	<i>Representación de la empresa media del sector C. MINORISTA</i>	59
3.7	<i>Representación de la empresa media del sector de HOSTELERIA, RESTAURANTES Y BARES (Horeca).</i>	60
3.8	<i>Representación de la empresa media del sector OTROS SERVICIOS.</i>	61
3.9	<i>Representación de la empresa media del colectivo EMPRESA FAMILIAR JEREZANA*.</i>	62
4.1	<i>Patologías previas a la Sucesión.</i>	64
4.2	<i>El Ciclo de Maduración del Producto</i>	66
5.1	<i>Relaciones entre las Edades de los protagonistas de la Sucesión a lo largo de las Fases de preparación del Sucesor.</i>	78
5.2	<i>Preparación de la Sucesión: tratamiento del proceso.</i>	79
5.3	<i>Tres dimensiones del Modelo Metodológico para el aseguramiento de la Continuidad de la Empresa Familiar.</i>	81
5.4	<i>Articulación de los módulos para la sucesión de la Empresa Familiar.</i>	87
5.5	<i>Planteamiento de una Acción Formativa Completa para el Aseguramiento de la Sucesión en la Empresa Familiar.</i>	92

6.1	<i>Público-Objetivo para Programas dirigidos a la Empresa Familiar, asociado a la actitud de estos empresarios ante la Sucesión en sus empresas.</i>	94
6.2	<i>Arquitectura del Seminario de Sensibilización.</i>	99

BIBLIOGRAFIA

- Amat, Joan M.: "La Continuidad de la Empresa Familiar", Ed. Gestión 2.000. 1.998.
- Ayuntamiento de Jerez: "Jerez: Economía y Sociedad 1.997"; "Boletín Socioeconómico de Jerez 1.995.
- Cámara de Comercio e Industria de Jerez: "Guía 1.995.";
- Cámaras de Comercio Industria y Navegación de Sevilla y Huelva y Cámara de Comercio e Industria de Jerez: "Estudio sobre la Industria Agroalimentaria y su Industria Auxiliar en Sevilla, Huelva y Jerez. 1.997". Proyecto Turba.
- Davis, John y Tagiuri, Renato: "Influence of Life Stages on Father-Son Work Relationships". 1.989. Family Business Review, 2:1.
- Dennis T. Jaffe: "Trabajar con los seres queridos". 1.994. Ed. El Ateneo.
- Ernst & Young: "La Pyme española y el Mercado Único". 1.989. IMPI. Madrid
- Farrell, Larry C.: "En Busca del Espíritu Emprendedor". 1.998. Ed. Grupo Z.
- Gallo, Miguel A.: "Empresa Familiar, Textos y Casos". De. Praxis. 1.995.
- Gallo, Miguel A. y M^a José Estapé: "La Empresa Familiar 4". Publicaciones Cátedra del IESE. Universidad de Navarra. 1.993.
- Gallo M.A.: "La Sucesión en la Empresa Familiar", 1.998. Servicio de Estudios, La Caixa.
- Gersick, Kelin E et alii: "Empresas Familiares, Generación a Generación".
- Jaffe, Dennis T.: "Trabajar con los seres queridos". 1.991. De. El Ateneo. Pág. 161 y Campbell, Joseph: "The Power of Myth".
- Lansberg, I.S.: "The Succession conspiracy: Mapping resistance to succession planning in first generation family firms". 1.988 Organización y Management de la Universidad de Yale, Working Paper A70, 1.988
- Leach, Peter: "La Empresa Familiar". 1.996. Ed. Granica.
- Puig, P.: "La competitividad de las empresas industriales a partir del caso de Cataluña".
- Rojas, A.: "La adaptación de la empresa española al contexto comunitario". Economistas. n°66-67, Vol.13.

Valles Ferrer, J (coord) et al.: "Economía Andaluza". 1.997. Algaida Editores..
Barcelona Management Review. Mayo-Agosto 1.997.

Vilanova, A. y Gimeno, A.: "La Gestión de la Empresa Familiar". El País de los
Negocios, 19 Enero 1.997.

I.INTRODUCCION Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.1. Gestión de Empresa y Comportamiento Empresarial.

Entre los centros de preocupación de los académicos de las Escuelas de Negocios, existe hoy (y desde hace mucho tiempo), un claro desequilibrio entre los temas que se refieren a la “Gestión” y los que miran al *comportamiento empresarial* , favorable a los primeros.

Por *comportamiento empresarial* entendemos un *complejo de condiciones internas y de actitudes*, que favorecen o dificultan la *adecuación de la empresa al medio externo*. El comportamiento empresarial está *informado* por el *espíritu empresarial* que es la *fuerza motora*, pero ese espíritu empresarial se desenvuelve en un ambiente interno (condiciones) fuertemente influido por las características personales (motivaciones) de los gestores.

Cuando los gestores son *miembros de la familia propietaria*, entonces con los gestores se introduce en la empresa las complicadas motivaciones de sus miembros que -en muchas ocasiones- entran en conflicto insuperable (para lo que se puede esperar de una empresa), dando al traste con la misma, si es que no se han sabido aislar las influencias familiares no deseables (o poner orden en las mismas). “Entre la familia y la empresa -dice Jose M. Zugaza-, hay una *puerta de cristal*, que es preciso mantener cerrada”, si no queremos anegar la empresa de comportamientos incompatibles con la lógica empresarial.

En esto, y nada más que en esto, se puede identificar *el origen* de las diferencias de las EFs respecto de las que no lo son. Es *una cuestión de factor humano*.

Si con frecuencia se dice que los problemas de factor humano son *los más complicados* en la gestión ordinaria de una empresa no familiar; si con frecuencia

oímos cómo los gestores muestran sus preferencias por las *tecnologías que disminuyen la carga del personal*, esas dificultades que se tratan de soslayar, *no son nada* en relación con la *conflictividad familiar* (muchas veces larvada, latente, de aguas profundas, a largo plazo), *potenciada en el medio empresarial*.

Con lo dicho anteriormente, no estamos clamando por “impedir” que entre en la empresa las motivaciones *de la Familia*, (que son legítimas y lo que precisamente da identidad a una EF); lo que resulta letal es que por la “la puerta de cristal” transiten libremente ambiciones, resquemores, etc. de modo que la empresa se llegue a convertir *en el campo en el que se diriman* toda suerte de ajuste de cuentas familiares.

Pues bien; *el Espíritu Empresarial encarnado* en un contexto (ambiente) determinado , -por ejemplo el ambiente familiar- da como resultado un determinado *Comportamiento Empresarial*. Esa concreta encarnación, requiere un tratamiento *específico* (lejos hoy por hoy -por lo general-, de los afanes de las Escuelas de Negocio y la Consultoras, con honrosas excepciones).

En efecto; Las Escuelas de Negocios y las Consultoras está mucho más atentas a las técnicas de gestión (mucho más aprehensibles) que a ese intangible llamado espíritu empresarial y no digamos nada, a sus diversas encarnaciones. Es más fácil vender un Programa de Finanzas o de Cash Management que de “comportamiento de la empresa familiar”.

Muchas de las Escuelas de Negocios están llenas de *condescendencia y desdén* por el mundo real de los negocios (que incluya el tipo de consideraciones anteriores) y las gentes que los desarrollan. Los profesores de mayor nivel prefieren las *finanzas, estrategia corporativa y teoría de organización*. Volviendo a lo que decíamos más arriba, se prefiere prestar mucha más atención a “cómo contar el dinero” que a “cómo hacer dinero”.

1.2. Un especial caldo de cultivo para el espíritu emprendedor: la Empresa Familiar.

Desde una perspectiva nacional, la “política de recursos humanos” más importante para los gobiernos puede ser fijarse *dónde se origina realmente el crecimiento en el empleo*. Apostar por el gran capital (al igual que por la gran mano de obra) para estimular el empleo y la prosperidad, puede ser un callejón sin salida. El grueso de los nuevos puestos de trabajo en todas las economías del mundo industrializado, proviene de empresas jóvenes y pequeñas.

Las *políticas de ayuda a la Creación de Empresas y de promoción del espíritu empresarial* -que suscitan actualmente un gran interés-, es de esperar presionen al alza al colectivo de **Empresas Familiares (EF)** *principal y caracterizado agregado* que precipita el *movimiento emprendedor*, con lo que cualquier esfuerzo dirigido en el sentido de *robustecer a la E.F.* es de algún modo complementario o se inscribe en la órbita de las políticas de apoyo del movimiento emprendedor, si bien con una clara *especialización*. Una muestra de ello, lo constituye el presente Análisis. En efecto; *el espíritu de empresa*, concebido como una *búsqueda de la autorrealización, de soluciones e ideas creadoras, de apertura ante el cambio, de asunción de riesgos y responsabilidades frente a éxitos y fracasos*, aparece en la actualidad como una alternativa interesante portadora de valores positivos en un entorno difícil.

1.3. Objetivos del Estudio.

Pese a que el título es suficientemente expresivo sobre los objetivos del Estudio que sigue, vamos a precisar su alcance. Se trata, como objetivo último, de establecer una *metodología* orientada a **favorecer las condiciones de supervivencia de la EF**. en el ámbito de la *formación de los directivos* de estas empresas y de la *Gestión de la Sucesión* del Empresario.

El marco en el que se plantea es pues, es de una parte “académico” (*formación*) y de otra *psicosociológico* (antropológico, en suma) en lo que atañe a la *gestión de la sucesión*.

La tesis que defiende es Estudio es la de que LA FORMACIÓN que el directivo de la EF requiere, es UNA FORMACIÓN “AD HOC”. Debe contemplar entre sus áreas formativas específicas, dosis adecuadas de análisis de la *realidad sociológica* de la EF que les permita a los futuros sucesores *objetivar* de algún modo las *circunstancias* que viven desde el momento que son miembros de una familia *asociada* a una empresa y que vivirán con una especial intensidad todavía más *a partir del momento en que sean postulados “candidatos” a la sucesión*. Sin duda que esa racionalización -académica- de la compleja problemática en la que se desenvuelve la gestión de la EF, les ayudará a no ser zarandeados -y confundidos- por la realidad sobrevenida y mejorará -desde la “comprensión” de lo que está pasando-, su capacidad *para gestionar la complejidad* de las relaciones humanas en el seno de la EF.

Por otra parte, una metodología que se enfrente a este *fenómeno de la Sucesión* (como nudo estelar de gestión de la EF en perspectiva a largo plazo) tiene forzosamente que huir de la unilateralidad; ha de dirigirse -adecuadamente- a las partes en presencia (empresario y sucesor/es) y *proveer tratamiento para ambas*.

En otras palabras; o introducimos una metodología *bipolar* o no estamos hablando, desde nuestro punto de vista, de una metodología para la Sucesión; a lo más, abundamos en una formación para *directivos de pymes inespecíficas* (en el mejor de los casos), pero no un paquete para la GESTION DE LA SUCESION que incluye, -naturalmente-, FORMACIÓN para directivos de pymes pero muy fundamentalmente INFORMACION y ASESORAMIENTO para el desempeño de la gestión que envuelve al **PROCESO SUCESORIO** y que va dirigido a sus protagonistas,

fundamentalmente los PREDECESORES, SUCESORES y demás miembros de la Familia empresaria. Por consiguiente, o es omnicomprendivo, o no es nada.

1.4. Método de Investigación.

Se ha optado por presentar en primer lugar, **las singularidad del problema en estudio: la empresa familiar**, a base de utilizar la experiencia del autor como *profesional de la consultoría y de la formación* adquirida en su ejercicio profesional con este tipo de empresas. Este acervo se ha compaginado -y enriquecido, obvio es decirlo-, con el manejo de *bibliografía existente sobre la empresa familiar*.

En lo que se refiere a *la situación concreta de la empresa familiar en el marco de Jerez*, se ha recurrido a la utilización de **fuentes primarias y secundarias**.

- Entre las **fuentes primarias** citamos en un lugar destacado la *Encuesta* que preparada específicamente para alcanzar las finalidades del estudio se ha realizado a finales de mes de Julio 98. Para este tipo de objeto investigado (la empresa familiar), la encuesta resulta un *instrumento imprescindible*, debido a la carencia de estadísticas regladas sobre el particular, tal vez porque no puede haberlas, en vista de que no existe una definición universalmente aceptada sobre “qué es “ la empresa familiar.

Partiendo de un censo de empresas facilitado por la **Cámara de Comercio de Jerez** *seleccionado* con arreglo a las características definidas al efecto para la empresa familiar, se ha obtenido una muestra de 100 de las mismas (99 respuestas válidas), con el siguiente perfil:

Cuadro 1.1.: Perfil de la muestra de empresas familiares del Marco de Jerez. Jul.98.

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%	
Total	99	100,0%	100%

Fuente: Elaboración propia Encuesta EOI, Julio 1.998.

Dentro de las fuentes primarias y junto a la Encuesta, hay que citar a las numerosas *entrevistas* mantenidas con predecesores -en trance de sucesión-, de este tipo de empresas.

- Las **fuentes secundarias** se han utilizado, sobre todo, para la caracterización del *entorno intersectorial* de la empresa familiar, haciendo -cuando menos-, dos *estaciones* de aproximación: el entorno de **Andalucía**, y el **provincial gaditano**. Entre dichas fuentes, cabe citar:

-Diferentes publicaciones del Ayuntamiento de Jerez y de las Cámaras de Comercio de la propia ciudad de Jerez, como de las de Sevilla, Cádiz y Huelva;

-Estudios Sectoriales de Andalucía, Contabilidad Regional, Datos Eurostat, muchos otros cuya relación se incluye entre la **bibliografía** facilitada en su índice.

1.5. Plan del Trabajo del Estudio del que éste es Resúmen.

El trabajo dedica los dos primeros capítulos a *preparar el tratamiento* de la empresa familiar. Comienza con una exposición del *marco conceptual* del sujeto de estudio: la Empresa Familiar (capítulo II), para tras identificarla, extraer diferentes rasgos característicos señalando sus *fortalezas y debilidades* que dan razón de la particular tasa de mortalidad. A continuación (Capítulo III), se traza una *panorámica* de la realidad de la EF en el mundo y en España).

Tras este pórtico, se dedica el Capítulo IV a describir *el entorno* de la empresa familiar jerezana, comenzando la aproximación por el análisis de la realidad socio-económica de la región andaluza para luego llegar hasta la provincia de Cádiz y Jerez en particular.

La realidad de la empresa familiar jerezana se aborda en el capítulo V, con los resultados de una encuesta realizada con este objetivo en el mes de Julio 98.

Hasta aquí, lo que podríamos llamar, los “antecedentes”. El Capítulo VI toca el *suceso central* de la empresa familiar (el “nudo” -ese *tiempo* del que no prescinde cualquier obra de teatro-), del que deriva la mayoría de los fracasos empresariales de este tipo de empresas cuando no se atiende correctamente; nos estamos refiriendo a la **Sucesión**. He aquí, pues, el porqué de nuestro empeño en elaborar una metodología para... tratar ese suceso adecuadamente.

Un alto en el camino: si la EF (o más general las Pymes, ya que no hay estadísticas -dada la dificultad/imposibilidad- de una definición precisa) es tan importante para la salud económica y social de un país, ¿cómo han podido influir sobre ella *las políticas de apoyo* que vienen soplando sobre Andalucía *desde la UE?* De ello trata el Capítulo VII.

Descrita la realidad objeto de examen, -y su circunstancia-, se pasa a exponer el “desenlace” del *drama* (permítasenos una expresión tan contundente a los solos

efectos de establecer un *parangón* con un obra teatral): cual debe ser el *tratamiento* (metodología) de esa realidad que conduzca a mejorar la supervivencia de la EF.

Es en este sentido, cómo el capítulo VIII hace relato de *un itinerario que se admite como correcto* en lo que se refiere a la *preparación del sucesor (Necesidades Formativas)* , para dibujar sobre el itinerario los puntos de impacto de la *metodología* que aquí se propone, pasando a continuación describirla.

Por fin el Capítulo IX, *aplica* esta *metodología* a la circunstancia de la Empresa Familiar de Jerez de la Frontera y *cuantifica*, -a la vista de las situaciones de necesidad formativas reveladas por la Encuesta practicada-, las **Acciones Formativas** previstas en la metodología y hace previsión de los *recursos asociados* a dichos medios para hacerlos operativos.

El Capítulo concluye con una exposición de la *Oferta de Formación* y otros servicios especializados para la Empresa Familiar en España.

II. LA EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTO Y CARACTERES.

2.1. Introducción.

2.1.1. *Concepto de Empresa Familiar.*

No existe hoy en día, una definición universalmente aceptada sobre qué es una EF. Está generalmente admitido¹, sin embargo, para afirmar el carácter familiar de una empresa, la importancia que revisten las tres siguiente *dimensiones*, a saber:

- 1) La *distribución de la propiedad* de la empresa (en una parte significativa, en manos de una familia);
- 2) La *dimensión del poder* (si miembros de la familia ocupan puestos de dirección y/o gobierno en la empresa), y
- 3) La *intención de continuidad* .

Con todo, y de acuerdo con Gallo¹, lo más importante para definir la EF, es : “que se dé *amplia coincidencia de valores importantes de la cultura de la empresa con los de la familia*”. En este sentido, se debe considerar que un empresa es EF cuando existe un *importante nexo* de unión entre ella y la familia; el nexo consistente en *que parte de la cultura de ambas* (formada por las creencias básicas de actuación y por los valores), sea permanente y voluntariamente *compartida*. Esta definición presenta sin embargo, la *dificultad de una aplicación práctica rápida* en la clasificación de las empresas pues, para poder afirmar de una empresa concreta que es EF, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como *su cultura y la de la familia con ella relacionada*.

Sin embargo , cuando en una empresa se dan las tres dimensiones que se han citado al comienzo, es muy probable que *también se de el nexo cultural* que se ha puesto como esencia de la EF.

¹Gallo, Miguel A.: "Empresa Familiar, Textos y Casos". De. Praxis. 1.995,

Existe evidencia empírica -en el colectivo de empresas que se postulan como familiares- sobre el deseo *generalizado* de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa *se mantengan en manos de la familia*. En efecto:

- siguiendo a Ross Nager, el sucesor suele ser *miembro de la familia* en un 90% de los casos .
- en España, según un estudio de 3iEurope² el 87% de los propietarios que planifican su sucesión, esperan que la dirección de la empresa y su *propiedad se mantenga bajo la órbita de la familia*, mientras que solo el 13% restante contemplan su venta.

2.2. Importancia de la empresa familiar.

La empresa familiar es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales.

En España³ (ver Cuadro nº 2.1.) las empresas familiares suponen entre el 65 y el 80% del total de las empresas,- con una media de facturación de 200 millones de pts. anuales-, entre el 50-65% del PIB (con un mínimo de 26 billones de pts sobre un total de 51 billones), y el 59% de las exportaciones. Dan ocupación al 65% de la población activa (cifras, por cierto inferiores a las de otros países como EE.UU., Alemania, Francia, Gran Bretaña o Japón).

Cuadro nº 2.1.:Significación cuantitativa de la Empresa Familiar en España.

Magnitudes	%	millones pts.	Pers.pobl.activa
Empresas FM's	65-80		
Facturac.anual med.(EF's)		200	
PIB FM's	50-65%	26.000(mín)	
PIB, todas las empresas		51.000	
Exportaciones	59%		
Ocupac. soportada por la EF	65%		8.450.000
Total Poblac.activa			13.000.000

Fuente:J.Amat: "La Continuidad de la Empresa Familiar".Ed.Gestión 2.000. pág.13.

2.2.1. La EF y la generación de empleo.

Los datos hasta ahora comentados son concluyentes respecto a la *gran importancia* que tienen las Efs en la economía de un país, tanto en la agregación de *valor económico*, como en la *generación de empleo*. Este último aspecto es muy importante en países, como España, en los que *el paro* constituye uno de los problemas más graves, pues podría paliarse si se potenciara el nacimiento y desarrollo de empresas como las Efs, *que realmente están creando puestos de trabajo*.

En efecto; de acuerdo con los resultados de los estudios existentes, puede pensarse que especialmente las Efs pymes (pero también las grandes), tienden a *ser*:

- a) *“mano de obra intensivas”* en vez de *“capital intensivas”*, en comparación con las ENFs;
- b) suelen operar en sectores que *precisan menores inversiones para mantenerse al día en desarrollo tecnológico*, y
- c) generalmente requieren *gastos e inversiones inferiores* para dar un nivel competitivo de servicio al cliente.

2.2.2. Características de los sectores en los que suele estar presente la EF.

De lo anterior resulta que la presencia de la EF sea más intensa en *industrias fragmentadas*, y que prefieran *estrategias de “seguidores”*, orientándose a nichos de mercado en los que puedan *diferenciar su servicio*, y en los que es posible una menor integración vertical en la cadena de valor, operando solo en algunas fases concretas del proceso productivo.

Existen determinados sectores, para los que la EF tiene más probabilidad de éxito que en otros, en virtud de sus características distintivas⁴. Ver Cuadro nº 2.2.

Cuadro n° 2.2: Sectores-Factores de Éxito favorables para la EF.

FACTORES DE ÉXITO: cuando es decisiva:	SECTORES
1.La condición de Director-Propietario.	<ul style="list-style-type: none"> ■ SERVICIOS (Hoteles, Restaurantes, etc.) ■ COMERCIO MINORISTA ■ ABASTECIMIENTO/DISTRIBUCION. ■ CONCESIONARIOS AUTOMOVILES.
2.El dinero en efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Ind.TRANSFORMADORA ALIMENTARIA.
3.El ingenio /conocimiento específico de quien fundó la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • DISEÑADORES, Fabricantes EMBUTIDOS, etc.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3. Tipos de Empresa Familiares.

De la misma manera que no hay unanimidad sobre el concepto de EF, tampoco lo hay sobre su *tipología*. No obstante vamos a utilizar “criterios” para clasificar de algún modo a la EF; uno de los criterios más sencillos, tal vez sea el de la “generación dinástica” que la gobierna, partiendo del fundador (1ª Generación).

a)Tipología “según la generación reinante”-

Atendiendo a este criterio⁵, *3i Europe* encuentra en España la “composición” para la EF del Cuadro 2.3. Dicho cuadro, es de gran importancia en orden a visualizar la “**edad de la flota EF**” sugiriendo muy expresivamente la *tipología de las dolencias* a las que presuntamente estarán sujetas las empresas familiares españolas y el *espesor de la capa* de cada estrato (número de empresas en esa situación). Esto se utilizará más adelante para contrastar este modelo con los resultados que se desprendan de la encuesta realizada sobre la muestra de la Comarca de Jerez, y da base para planificar acciones que miran al apoyo de las empresas, como las que son objeto de este Estudio.

De las empresas de *primera generación* se estima que algo más del 80%:

es decir, un $0,8 \times 0,61 = 49\%$ del total de empresas familiares, son *de un propietario único*.

Cuadro n° 2.3.:Tipos de EF, desde el punto de vista de la Generación que las Gobierna.

GENERACION QUE LAS GOBIERNA	% de las Empresas
1ª Generación	61%
2ª Generación	24%
3ª Generación	9%
4ª Generación y siguientes	6%

Fuente: 3 i Europe.Citado por: Amat,J: "La Continuidad de la Empresa Familiar".Ed.Gestión 2.000.1.998.pág.14.

b)Tipología según el carácter *instrumental* de la EF. (o EF, ¿para qué?).

1)"**Empresa de Trabajo Familiar**" (ETF)

Empresa en la que los propietarios tienen *voluntad de continuar* unidos en la propiedad, y en la que *se promueve* que muchos de los miembros de la familia **trabajen en ella.**, animando a los miembros de la familia a que *se preparen para trabajar en la EF*. Ello implica, por parte del predecesor, a que se esfuerce por *abrir caminos* en la misma para que puedan trabajar en la EF todos los que libre y responsablemente lo deseen.

Desde el punto de vista de la finalidad del presente trabajo, la identificación de este tipo de EF, reviste la mayor importancia por cuanto constituye la parte más granada (la diana, podríamos decir) del *público-objetivo* de la acción de Formación del Sucesor de la EF.

2)La "**Empresa de Dirección Familiar**".-

Este tipo de EF se distingue de la anterior porque se busca que *sólo algunos* miembros de la familia, los más capacitados, para la actividad empresarial, trabajen en la EF ocupando pronto *cargos de responsabilidad* como miembros de los órganos de gobierno de la compañía o miembros del equipo de alta dirección.

Este tipo de EF, vendría a constituir el primer círculo, en torno a la diana, del público-objetivo de nuestro estudio.

3) La “*Empresa Familiar de Inversión*”.

Los miembros de la familia estarían ahora *unidos para hacer inversiones en actividades de negocio*; la índole de su trabajo en esta empresa, vendría constituido por la *toma de decisiones de inversión y en el control de las ya realizadas*, y no tanto en el trabajo de dirección de las empresas en las que se ha invertido, precisamente para tener una mayor libertad en la formulación e implantación de la estrategia de la EFI.

4) La “*Empresa Familiar Coyuntural*”.

Es este un tipo de EF *imperfecta* -desde el exigente postulado que hace descansar la condición de EF en la convergencia de tres condiciones: *propiedad, poder, continuidad*- al faltarle ésta última condición.

En efecto; en la EFC, los miembros de la familia están unidos como propietarios *más por circunstancias “históricas” de herencia* que por una manifestación positiva de voluntad de continuar unidos, de manera que si por un cambio de coyuntura tuvieran la oportunidad de vender sus acciones, asociarse a terceros, etc., en condiciones económicas adecuadas, lo harían *sin preocuparse por la falta de continuidad* del nexo que unió a su empresa y su familia.

2.3. Debilidades y fortalezas de la empresa familiar.

2.3.1. Trampas o debilidades de la Empresa Familiar.

A. Hechos.

Es un hecho que *la esperanza de vida* de la empresa familiar, *es menor que la de la no familiar*. ¿Qué causas motivan la elevada morbilidad de la empresa familiar?.

Esta es una cuestión obviamente *relevante para un estudio que, -como el presente-, trata de investigar una metodología para la formación* en el ámbito de la EF. ¿Puede, a caso, incidir *la formación* en la mejora de la tasa de mortalidad (tan elevada diferencialmente) de la empresa familiar?. Dependerá de cuales sean los motivos de esa mortalidad. Y en caso afirmativo, ¿cual debe ser *la naturaleza* de esa formación, *a qué aspectos* debe ir dirigida y *a quienes?*. Veremos.

B. Debilidades o “trampas”.

Si un número tan elevado de empresas familiares *sucumbe*, tiene que haber algún o algunos motivos que se presentan *una y otra vez* (**trampas profundas** las llama el prof. Miguel A. Galloⁱⁱ) en el desenvolvimiento específico de la empresa familiar. Si convenimos en que la *problematicidad* de la EF surge alrededor de cómo se desenvuelvan los encuentros entre los tres “círculos de intereses” que las caracteriza (propiedad, empresa y familia), es por aquí por donde habrá que investigar acerca de las “trampas”.

No es aventurado pensar que para alcanzar una vida pacífica de la EF, sea preciso que los agentes de la misma se han de esforzar en la búsqueda y definición de *reglas de juego y valores* que permitan alcanzar **una cultura** que pueda perdurar en sus aspectos más esenciales a lo largo del tiempo.

Los prof. Gallo y Estapé, proponen el siguiente modelo explicativo de las “trampas”, (que podríamos llamar de las “confusiones”) y que se puede resumir del siguiente modo:

1) La confusión entre el hecho de ser propietario y tener capacidad para dirigir.

La *coincidencia* entre **propiedad** (a la que se accede por compra, herencia, etc.) y la **capacidad para dirigir** (que se desarrolla mediante la práctica y el estudio sobre la base de determinadas cualidades innatas) salvo en los primeros años de desarrollo de la EF, *más tarde ya se hace más difícil de darse* por lo que ha de ser intencionalmente buscada,

ⁱⁱ Gallo Miguel A. y Estapé M^a José: “Empresa Familiar. Textos y Casos”. Ed. Praxis. 1.995.

lograda y evaluada con frecuencia en relación con los que ostentan posiciones de gestión en la EF.

- En relación a la necesidad de **capacidades directivas**, *conforme pasa el tiempo se precisan nuevas, distintas, múltiples y más profundas* capacidades directivas, estratégicas y organizativas, capacidades integradoras y de especialidad técnica, etc. para cuyo desarrollo, **la formación dirigida a los actores de la EF, tiene que jugar un papel fundamental.**
- Así mismo en cuanto a **la propiedad** y conforme pasa el tiempo, *aparecen distintos tipos de propietarios*, accionistas con mayores o menores porcentajes de propiedad, diferentes edades y carreras profesionales, distintos grados de parentesco.

2)La confusión de los flujos económicos: “cuando el valor económico generado y distribuido, no siguen las reglas del mercado”.

El resultado de caer en *la trampa de las remuneraciones* superiores a las de mercado para los miembros de la familia que la dirigen, y de dividendos inferiores a los normales para los accionistas, es el de suscitar el deseo en estos últimos de luchar por alcanzar el poder de dirigir la empresa para ponerse un sueldo alto o alternativamente *luchar para vender su parte lo mejor posible y pronto* (a quienes dirigen la EF o a un competidor).

3)La confusión de lazos de afecto (propios de la familia) **con los lazos contractuales** (propios de la empresa).

4)Retrasar innecesariamente la sucesión.

La sucesión se nos presenta como un proceso complejo que se desenvuelve a lo largo de bastantes años (entre siete o diez años, por lo general).

Una sucesión *adecuadamente preparada*, implica:

a) **Formar** a uno o varios candidatos a sucesor, *imbuidos de los puntos fundamentales de la cultura* de la empresa familiar;

b) Debe contemplar los *procedimientos* para que los *futuros accionistas* estén *en condiciones de desempeñar sus responsabilidades como tales accionistas* (por ejemplo, asegurando un *adecuado flujo de información* que puede haber sido inexistente por innecesario hasta ese momento si se trata de la sucesión a la 1ª Generación).

c) Los *órganos de gobierno* tales como el Consejo de Administración, *deben estar constituidos por las personas más competentes para la siguiente etapa* de la familia y de la empresa.

d) Establecer las *condiciones que regulen las relaciones* entre accionistas, directivos y personal de la empresa y miembros de la familia.

5) **Creerse inmunizado** con respecto a las trampas anteriores.

Es la *más peligrosa* de todas las trampas. Consiste en pensar que no se caerá en ninguna trampa *porque se poseen los conocimientos adecuados y se tienen las actitudes oportunas*.

2.3.2. Fortalezas de la Empresa Familiar: la “unidad” y el “compromiso”.

Comprender el *comportamiento* de la Empresa Familiar es -como se ha dicho tantas veces-, enfrentarse con una *realidad compleja* que desborda el terreno economicista, requiriendo una aproximación *antropológica* importante. Desborda el terreno del “*homo economicus*”, para adentrarse por el del *homo moralis*. Cuando toca hablar de las *fortalezas* de la EF, no puede sorprender, pues, que haya que recurrir a *conceptos morales* (la fortaleza es una virtud). Pues bien; hablaremos -en este caso- de las virtudes

de la “unidad” y el “compromiso”, como de *auténticos resortes morales* sobre los que se edifica la **fortaleza** de la empresa familiar.

A. Caracterización de la “unidad”.

La “unidad” entre las personas o la voluntad de continuar juntos, “cerrar filas”, y lograr armonía en las preferencias y modos de hacer, se caracteriza por una serie de rasgos que se glosan a continuación. La “unidad”, exhibe:

- 1) “*Intereses comunes*” entre los miembros de la familia que trabajan en la EF, y entre ellos y los miembros de la familia que sin trabajar en la EF son solo propietarios;
- 2) “*Autoridad reconocida*”, que se deposita en un/unos líderes lo que propicia un
- 3) “*Clima de confianza mutua*”, evitándose con ello luchas por el poder y recelos ante posibles *segundas intenciones*;
- 4) “*Comunicación*” intensa, fluída y sin barreras innecesarias, dado el clima de confianza existente.
- 5) la “*compenetración*” resultante de las anteriores condiciones ambientales tiene por consecuencia la simplificación en el diseño de la organización en punto a la *asignación de responsabilidades*, con el resultado de conferir
- 6) “*Flexibilidad*” a los sistemas de dirección a emplear para comunicar y controlar.

B. Caracterización del “compromiso”.

El **compromiso** o lo que es lo mismo: la *voluntad de una dedicación intensa y prolongada*, se caracteriza, por:

- 1) la “entrega” de todos a la consecución del bien del conjunto;
- 2) la “autoexigencia” en orden a trabajar cada vez mejor, lo que conlleva
- 3) el “sacrificio personal” que no reclama más allá de lo que le corresponde y
- 4) al “pensamiento a largo plazo”.

No hay duda de que *el compromiso* personal y libremente asumido es, para cualquier empresa, una de las *motivaciones más intensas y elevadas* que puede llegar a sustituir motivaciones negativas con frecuencia empleadas en las empresas, y a *potenciar* el efecto de los acertados *sistemas de remuneración, formación y oportunidad de carrera profesional*.

C. Cuando estas virtudes se pierden, o el paso de lo óptimo a lo pésimo.

La pérdida de estas fortalezas consecuencia de la erosión profunda de la familia propietaria o de la caída de la empresa en las trampas antes citadas, la EF corre el riesgo de pasar de lo óptimo a lo pésimo, de transformar la unidad en **desunión** y el compromiso en **abstención** que se desgrana en el conjunto de debilidades de que da cuenta el Cuadro 2.4:

Cuadro 2.4: Cuando se desploman las fortalezas de la Empresa Familiar.

<i>Unidad</i>	<i>Desunión</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Intereses comunes • Autoridad reconocida • Confianza mutua • Comunicación • Compenetración • Flexibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses en conflicto. • Facciones divididas. • Recelo • Murmuración • Odio personal • Resistencia al cambio.
<i>Compromiso</i>	<i>Abstención</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega a un ideal. • Sacrificio personal. • Exigencia de lo mejor • Pensamiento a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negación de la entrega • Reivindicación de sacrificios anteriores • Refugio de ineptos. • “El hoy” es lo importante.

Fuente: Gallo, M.A y Estapé M^aJ.: "Empresa Familiar. Textos y Casos". 1.995. Ed. Praxis.

2.3.3. Conclusión.

La evidencia empírica es la de que *muy pocas* empresas familiares ostentan *la totalidad* de las fortalezas resumidas en el Cuadro anterior, consecuencia de la *dificultad* que existe en cualquier grupo humano de *alcanzar la perfección moral* (porque no cabe duda de que “perfecto moralmente” sería un grupo con tales calificaciones), dificultad tanto más árdua *cuanto más numeroso* sea el grupo.

Si pues se hace *descansar* la fortaleza de la EF en *atributos morales* (*¿en cuales si no?*), no puede extrañar que el deterioro de la EF se haga *más probable con el paso de sucesivas generaciones* por el gobierno y gestión de la empresa ya que los “motivos vitalizantes” se hacen más difíciles de mantener conforme la empresa se distancia del Fundador y *su propiedad se dispersa* y afluyen *nuevas gentes*, sobre todo cuando lo hacen por la vía del matrimonio. *¿Mortalidad más elevada de la Empresa Familiar?*; naturalmente; *¿momento álgido de los decesos?*; tras la Sucesión. **¿Hay alguien que no se lo explique?.**

Con todo, el *reto para la continuidad y desarrollo* de la empresa familiar está en apoyarse decididamente en las fortalezas de la **unidad** y el **compromiso** -aún con las limitaciones que impone la humana naturaleza-, haciendo que se transformen en **valores** y **creencias fundamento de su cultura**, gracias a una decidida e inteligente determinación de no caer en las **trampas profundas**. Porque también hay evidencia empírica de es posible evitarlas. *Las EF que perduran, ostentan las fortalezas enunciadas* (en mayor o menor grado).

Nos habíamos planteado al comienzo (ver punto 2.3.1.A Hechos) el objetivo de investigar la naturaleza de las causas de la morbilidad de la EF para sacar consecuencias sobre las *posibilidades de la formación* en orden a su terapia. Visto el panorama descrito, la respuesta es positiva; la *formación*, en unos casos, y la *información* en otros, tienen un importante papel que jugar, no solo en el ámbito de las disciplinas tradicionales (o técnicas), sino en el área de las **Humanidades** (Antropología, Filosofía, Ética y Psicología).

- en las áreas *técnicas*, -por ejemplo para *combatir “la confusión de la propiedad con las capacidades para dirigir”* (trampa nº1)- impartiendo formación *a quienes se*

preparan para suceder o están ya en la gestión, acercando de ese modo la propiedad a las capacidades directivas;

- con las *Humanidades*, para despertar la alerta contra las demás “trampas profundas” y sensibilizar a cuantos actores intervienen en la EF, desde cualesquiera de sus círculos de interés, para que conscientes de la importancia y naturaleza de las *fortalezas* de la EF, *las fomenten y contribuyan activamente* a procurar su arraigo para el fundamento del tipo de **cultura** de EF deseada.

¹ Gallo, Miguel A.: “Empresa Familiar, Textos y Casos”. De. Praxis. 1.995,.

² Amat, Joan M.: “La Continuidad de la Empresa Familiar”, Ed. Gestión 2.000. 1.998,

³ Amat, Joan M.: “La Continuidad de la Empresa Familiar”, Ed. Gestión 2.000. 1.998,

⁴ Leach, Peter: “La Empresa Familiar”. 1.996. Ed. Granica..

⁵ Amat, Joan M.: “La Continuidad de la Empresa Familiar”, Ed. Gestión 2.000. 1.998,

III.LA EMPRESA FAMILIAR EN LA COMARCA DE JEREZ.

3.1. Introducción a la encuesta formulada al sector.

3.1.1. 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 Frontera¹. La Encuesta ha sido dirigida y respondida por los máximos responsables de las mismas (propietarios y/o Directores).

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 % (2σ) 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:

¹ Estimadas en una horquilla comprendida entre 1.862 y 2.291 empresas.

Comercio de Ropa, Zapaterías, Perfumerías, Alimentación, Accesorios automóviles, 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.

3.2. Rasgos estructurales de la empresa familiar jerezana.

3.2.1. Actividad, número de empleados y facturación anual.

Cuadro n°: 3.1: 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%	
Total	99	100,0%	100%

Fuente: Elaboración propia Encuesta EOI, Julio 1.998.

A. Respecto del tamaño:

- 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**².

6) El **tamaño medio por número de empleados de la EF en Jerez** es de 13 trabajadores.

² No tomamos en cuenta el tamaño del Sector de la Construcción en vista de la escasa representatividad de la muestra .

B. Respecto de la Facturación.

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%.

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** 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* las encontramos en las actividades de: **Horeca** (50 millones), **Comercio Minorista** (109 millones) y **Otras Industrias** (118 millones)

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.

3.2.2. Otras características de la Empresa Familiar Jerezana: Perfiles de Síntesis.

Si añadimos a las anteriores características, la consideración *del número de empleados de la familia en relación con el total de empleados* (significación de los miembros de la familia en el total del empleo) y la *forma jurídica dominante*, obtenemos la representación del Cuadro 3.2.

El Cuadro 3.3 y el gráfico 3.1, proporcionan una estimación analítica y gráfica respectivamente, del *empleo y la facturación de las empresas familiares de Jerez*.

3.3. Cómo enfrenta la sucesión la empresa familiar.

3.3.1. 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 Cuadro 3.4):

Observaciones al Cuadro 3.4:

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.

Cuadro 3.2: 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
<i>Peso relativo. (%)</i>	100%	21,2%	16,2%	13,1%	30,3%	5,1%	14,1%
<i>Tamaño medio (n° empleados)</i>	12,5	14,3	8,8	23,8	9,0	11,0	11,4
<i>Facturac.med. (millones pts)</i>	214	251	118	564	109	50	233
<i>Fact./empleado (millones pts)</i>	17,2	17,6	13,5	23,6	12,1	4,6	20,4
<i>empleados de la familia/ Σ empleados (%)</i>	17,8%	19,0%	17,7%	10,9%	25,0%	32,7%	15,0%
<i>Forma Juríd. dominante</i>	S.L.	S.L y S.A.	S.L y S.A.	Sociedad Anónima	Sociedad Limitada	Sociedad Anónima.	Sociedad Limitada

Fuente: Elaboración propia Encuesta EOI Julio 98.

Cuadro 3.3.: 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/emplo(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): $(1) \times (3)$;

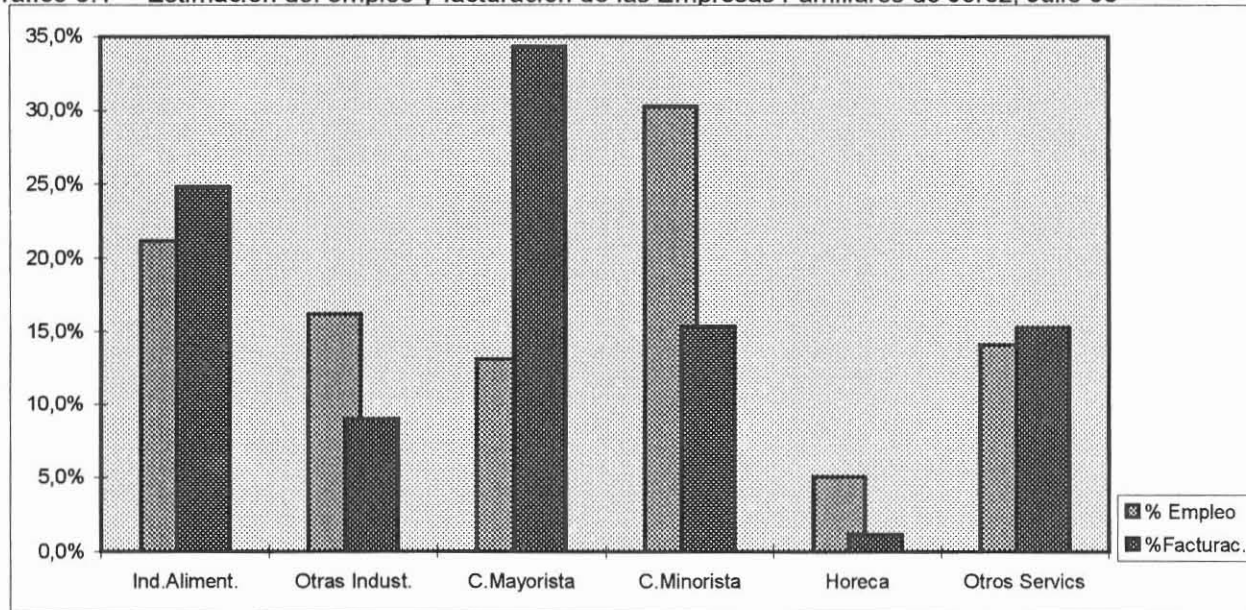
(6): $(4) \times (5)$;

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

Fuente : *Elaboración propia.*

Tot. Socs: 2.864 (7)

Gráfico 3.1 Estimación del empleo y facturación de las Empresas Familiares de Jerez, Julio 98



Fuente: *Elaboración propia.*

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)

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

Las respuestas a la Encuesta, sobre los diferentes ítems representados en la primera columna, permiten llegar a los resultados del Cuadro 3.5 expresivos de la *estructura* de las previsiones sucesorias para el agregado de la Empresa Familiar Jerezana.

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

A. La Intersección Familia-Empresa.

A.1. Penetración laboral de la Familia en la Empresa (en cualquier estamento)

El Cuadro 3.6, muestra 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).

Cuadro n° 3.4: *Características de quienes Dirigen la Empresa Familiar Jerezana.: Generación reinante.(Distribuc.Vertical)*

	Total	Ind.Aliment	Otrs Industrs	C.Mayorist.	G.Minorist.	Horeca	Otrs.Services.
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	90	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.

Cuadro 3.5.: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%
<i>Fuente: Encuesta EOI. Julio 98. Tablas: T-79, 82, 83, 85 y 86.</i>								

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".

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

Cuadro 3.6: 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 3.8.
 (1): Directivos o no

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.

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

*En general, el **directivo-familiar** 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 participes en la propiedad (al menos de momento).

¹ 1,78/2,26

² 1,49/1,78

A.2.Representación de la familia en el estamento directivo de la empresa.

El Cuadro 3.7, pone 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 3.7: Descomposición del empleo (valores medios) en la Empresa Familiar.

ACTIVIDAD				Tot.Empleos	Dir. familias
	No fam.	Dir. fam	Dir.No f.		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	10,48	1,49	0,53	12,50	74%

Fuente: Encuesta EOI. Julio 98.

B. .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 3.8.

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 que 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 3.9, 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 3.9, 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 3.8.

Cuadro 3.9: 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	14,3	9,5%
Otr. Indus.	4,3	3,0	1,3	0,2	8,8	18,7%
C. Mayorista	21,2	0,0	1,8	0,8	23,8	0,0%
C. Minorista	4,8	2,0	1,5	0,7	9,0	10,0%
Horeca	7,4	0,0	2,6	1,0	11,0	0,0%
Otrs. Servic.	8,4	1,3	1,7	0,0	11,4	21,4%
Conjunto	8,6	1,8	1,8	0,5	12,5	11,1%
<i>Fuente:</i>	3,2, 3,6	3,8	3,6	3,6	3,2	3,8
<i>Cuadros</i>	3,3, 3,8					

C. 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 ahora 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 **Proprietarios laboralmente pasivos**. El Cuadro 3.10 refleja los resultados de la investigación, que pasamos a comentar.

A. Proprietarios 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 , *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

Cuadro 3.8: Empleados (no familiares) accionistas de la empresa.

	Ud.	Total	Ind. Aliment	Otrs. Indust.	C. Mayorist.	C. Minorista	Horeca	Otr. Servics
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. Servics
	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.

Cuadro 3.10.: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.

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**.

El Gráfico 3.2, describe la situación resumida más arriba.

Gráfico 3.2: Los Propietarios y el trabajo en la Empresa Familiar. (todas las Actividades).

100% de las Empresas	67% empr. (*) <i>todos los propietarios trabajan:</i>					
	Familiares	en 31% empr. hay propietarios lab. pasivos	<table border="1"> <tr> <td>6% emp.: no familiares</td> <td>→ 1,5 propietarios</td> </tr> <tr> <td>94% emp.: son familiares</td> <td>→ 3,7 propietarios</td> </tr> </table>	6% emp.: no familiares	→ 1,5 propietarios	94% emp.: son familiares
6% emp.: no familiares	→ 1,5 propietarios					
94% emp.: son familiares	→ 3,7 propietarios					

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

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

3.4. 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. El resultado se expone en las **Fichas Técnicas** compuestas por los Cuadros 3.12 a 3.18 y Gráficos 3.3 a 3.9.

3.4.1. 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 3.9).

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 3.10) 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 3.9); 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/empleado**: 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 empresa¹).

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).

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*.

¹ Ver Cuadro 3.9.

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 3.9)

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:

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

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*.

**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 **coemprendedores**. 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;

Cuadro 3.11: Composición de los Círculos de Empresa y Propiedad.

	"Círculo de Empresa"				Total	%Emp. que dan particip. a empl. no fam.	"Círculo de Propiedad"		<i>Empleados NO Fam.c/participac / Σ Empleados NO Familiares (*)</i>
	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	14,3	9,5%	5,0	1,0	12,9%
Otr. Indus.	4,3	3,0	1,3	0,2	8,8	18,7%	2,0	0,0	41,1%
C. Mayorista	21,2	0,0	1,8	0,8	23,8	0,0%	3,8	0,0	0,0%
C. Minorista.	4,8	2,0	1,5	0,7	9,0	10,0%	5,0	2,0	29,4%
Horeca	7,4	0,0	2,6	1,0	11,0	0,0%	0,0	0,0	0,0%
Otrs. Servic.	8,4	1,3	1,7	0,0	11,4	21,4%	2,8	0,0	13,4%
Conjunto	8,6	1,8	1,8	0,5	12,5	12,0%	3,7	1,5	17,3%
<i>Fuente: Cuadros 3.2, 3.6 y 3.8</i>	3.2, 3.6 y 3.8	3.8	3.6	3.6	3.2	3.8	3.10	3.10	3.9

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

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

**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 *coemprendedores*.
- 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 “elite” del 17% dentro del conjunto de empleados no familiares.

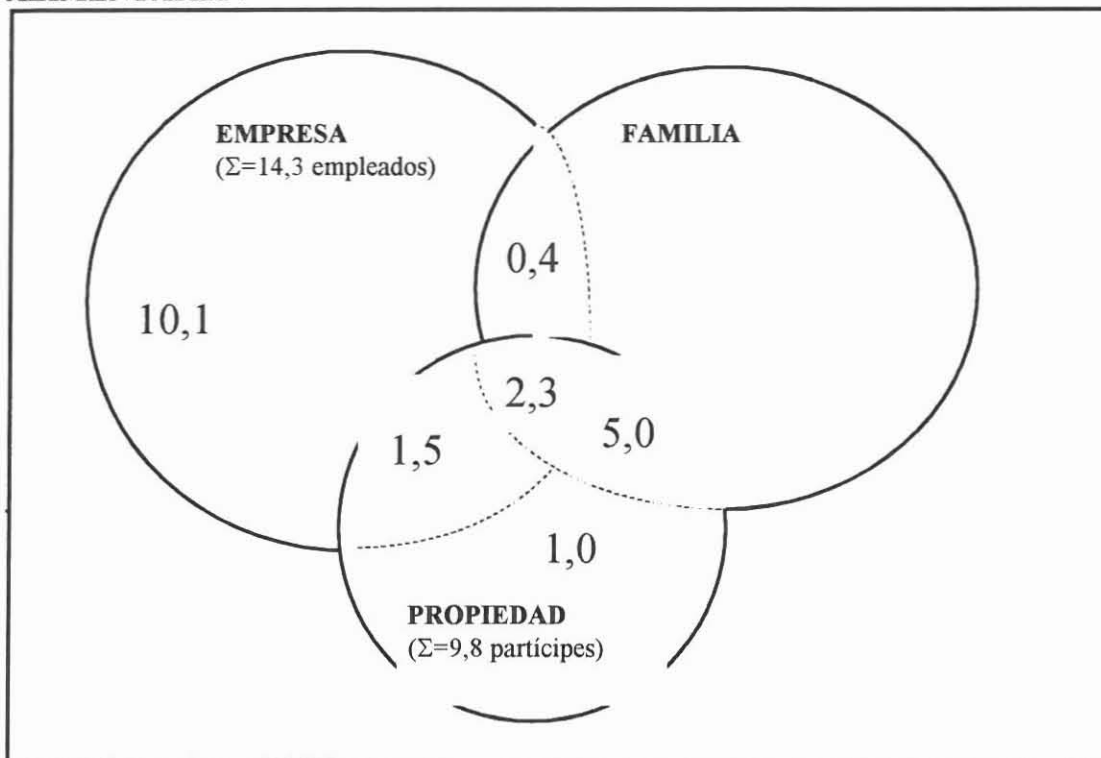
3) Postura ante la Sucesión.

- **El 42% de las empresas** preven 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**.

3.4.2. Fichas Técnicas.

Con todo ello y valiéndonos de la información acopiada en los Cuadros anteriores, ofrecemos las siguientes FICHAS TECNICAS relativas a cada una de las ACTIVIDADES.

Gráfico 3.3: Representación de la empresa media del sector **INDUSTRIA ALIMENTARIA***.



Fuente: Cuadro 3.9.y 3.10

* en la que concurre: dar participación en la propiedad a sus empleados (9,5% de las empresas) y tener participes 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 3.10)

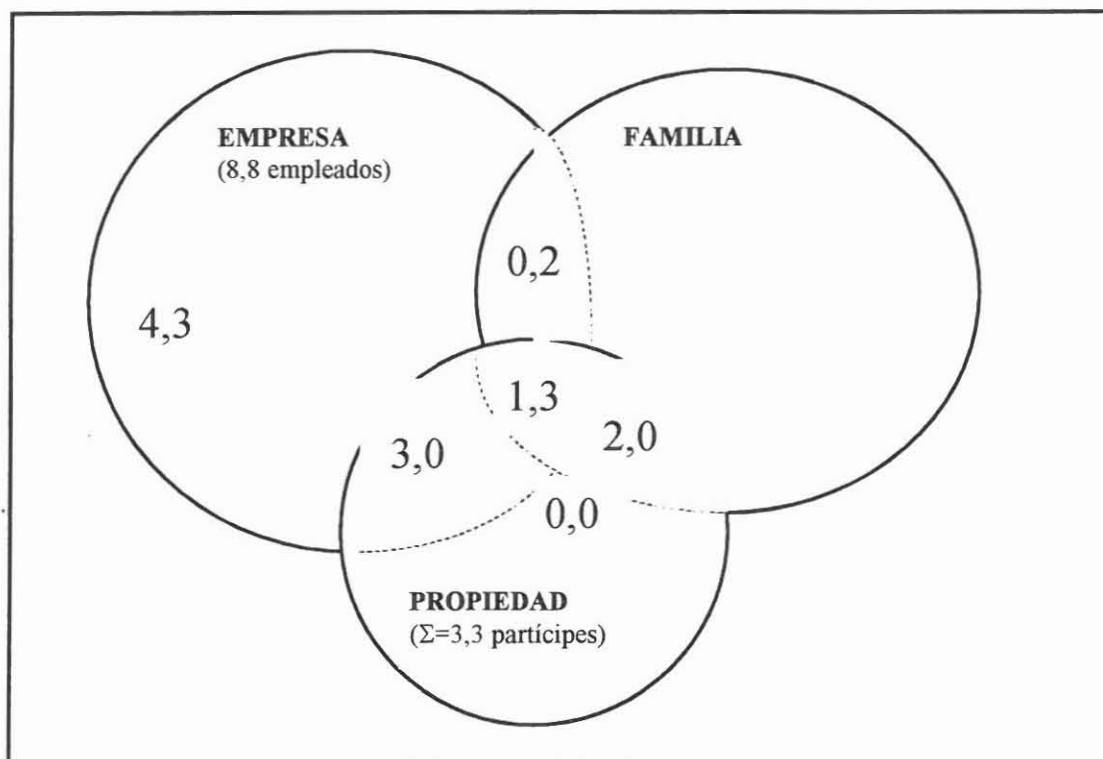
(2): $0,429 \times 0,111 = 0,0476$ (ver Cuadro 3.10)

Cuadro 3.12: PERFIL DE LA ACTIVIDAD "INDUSTRIA ALIMENTARIA."

Perfil ESTRUCTURAL		Perfil FAMILIAR			Articulación SUCESION	
Peso relativo	21% empresas.	Genrac. al frente	1ª Gen.	32% emprsas	Suces.prvta antes 10 añ.	67% empresas
Tamaño	14,3 empleados		2ª Gen.	47% emprsas	Candid. son de la familia	79% emp. anters
Facturac. media anual	251 millones pts		3ª Gen.	16% emprsas	Hay plan de entrenamto	64% emp. anters
Facturac./ empleado	17,6 millones pts		Otras	5% emprsas	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 Prop.	Empdos no fam	9,5% emprsas		
Nivel Form Direct	Diplomado		fam.lab. pasivos	38,1% emprsas		

Fuente: Cuadros ya citados.

Gráfico 3.4: Representación de la empresa media del sector OTRAS INDUSTRIAS



Fuente: Cuadro 3.9.y 3.10

*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).

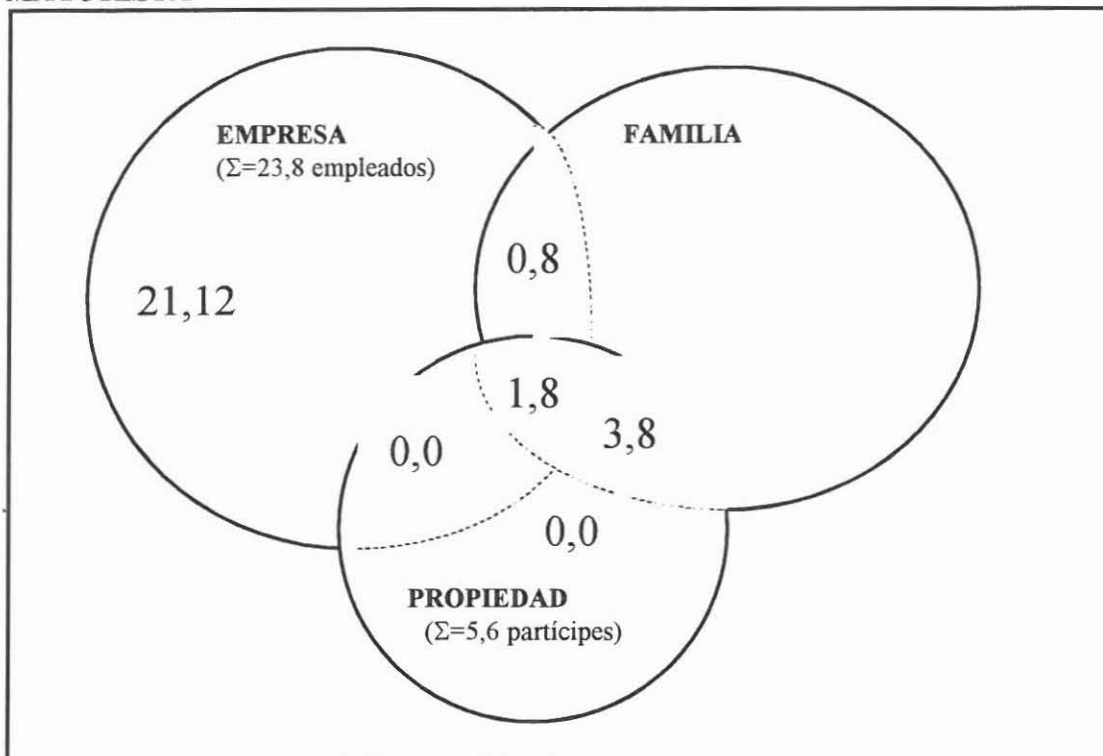
(1): ver Cuadro 3.10

Cuadro 3.13: 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 fam.lab. pasivos	18,7% emprsas		
Nivel Form Direct	BUP/COU/ FPII			43,8% emprsas		

Fuente: Cuadros ya citados.

Gráfico 3.5: Representación de la empresa media del sector COMERCIO MAYORISTA*



Fuente: Cuadro 3.9.y 3.10

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

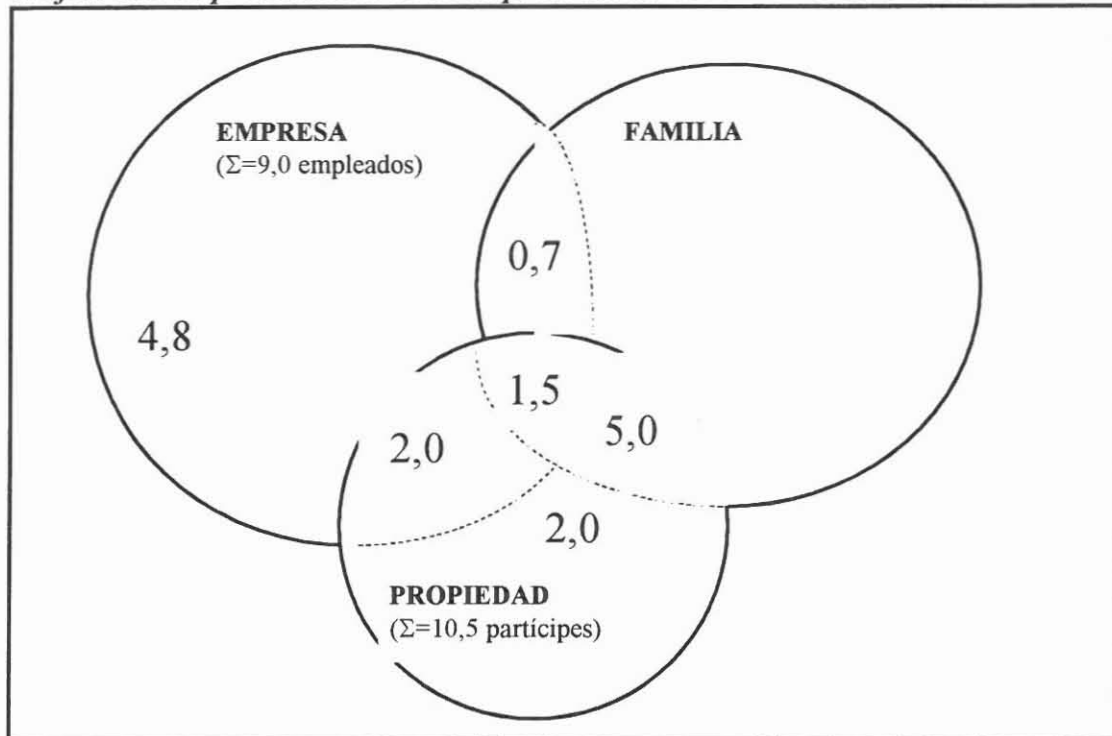
(1): Ver Cuadro 3.10.

Cuadro 3.14: PERFIL DE LA ACTIVIDAD "COMERCIO MAYORISTA."

Perfil ESTRUCTURAL		Perfil FAMILIAR			Articulac.SUCESION	
Peso relativo	13% empresas.	Genrac. al frente	1ª Gen.	73% empresas	Suces.prvta antes 10 añ.	54% empresas
Tamaño	23,8 emplead		2ª Gen.	27% empresas	Candid. son de la familia	86% emp. anters
Facturac. media anual	564 millones pts		3ª Gen.	0% empresas	Hay plan de entrenamto	57% emp. anters
Facturac./ empleado	23,6 millones pts		Otras	0% empresas	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	Empdos no fam	0,0% empresas		
Nivel Form Direct	BUP/COU/F PII	Prop.	fam.lab. pasivos	38,5% empresas		

Fuente: Cuadros ya citados.

Gráfico 3.6: Representación de la empresa media del sector C. MINORISTA.



Fuente: Cuadro 3.9.y 3.10

* 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 3.10)

(2): $0,167 \times 0,2 = 0,0334$ (ver Cuadro 3.10)

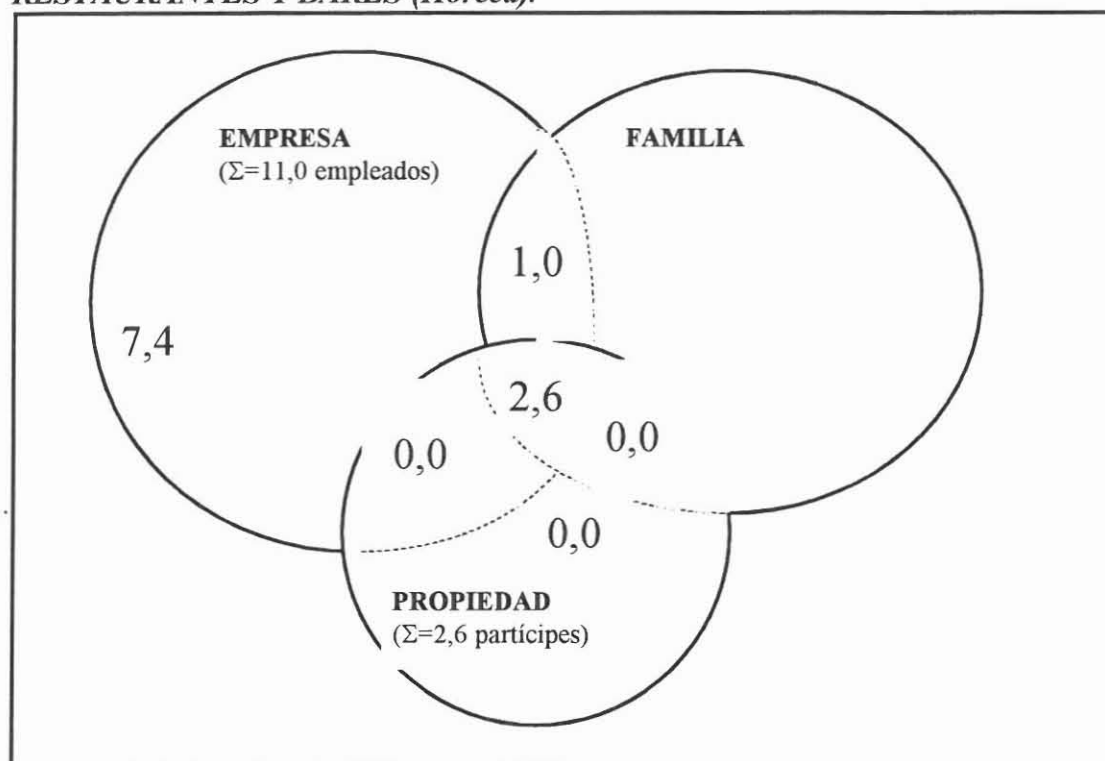
Cuadro 3.15: PERFIL DE LA ACTIVIDAD "COMERCIO MINORISTA."

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 candidats	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.

FICHAS TECNICAS EMPRESA FAMILIAR DE JEREZ

Gráfico 3.7: Representación de la empresa media del sector de HOSTELERIA, RESTAURANTES Y BARES (Horeca).



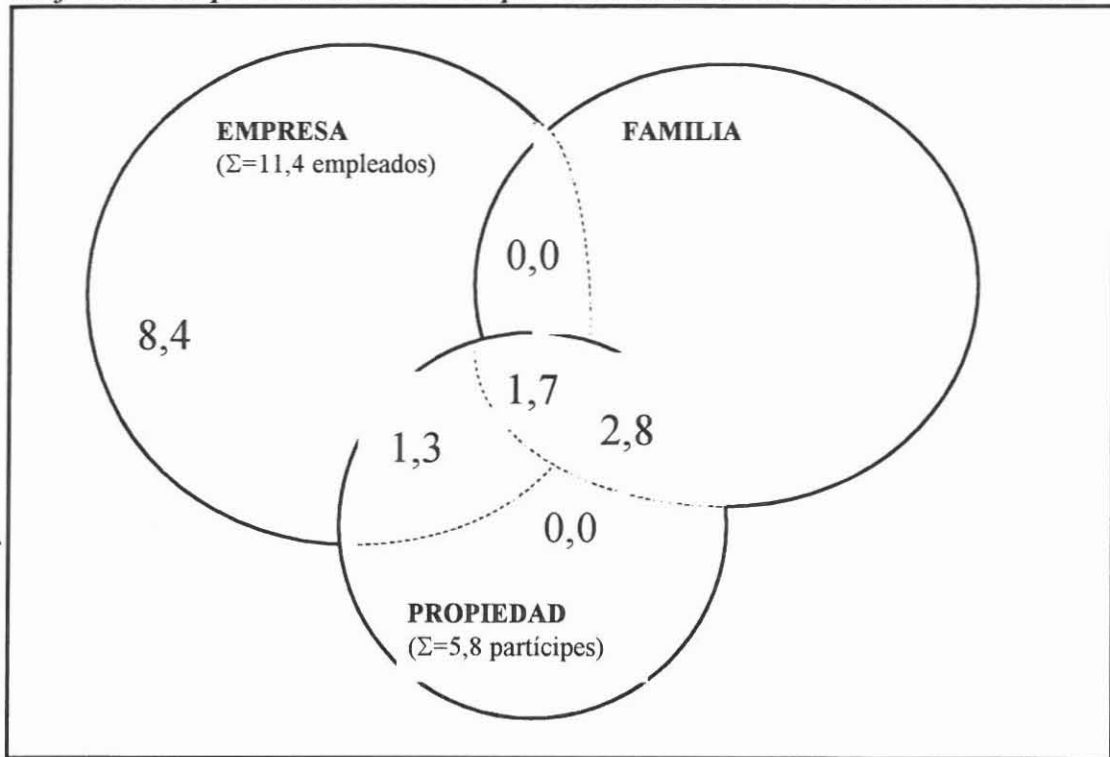
Fuente: Cuadro 3.9 y 3.10

Cuadro 3.16: 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. anters
Facturac. media anual	50 millones pts		3ª Gen.	0% emprsas	Hay plan de entrenamto	0% emp. anters
Facturac./ empleado	4,6 millones pts		Otras	0% emprsas	Lo conocen los candidats	0% emp. anters
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	Empdos no fam	0,0% emprsas		
Nivel Form Direct	BUP/COU/ FPII	Prop.	fam.lab. pasivos	0,0% emprsas		

Fuente: Cuadros ya citados.

Gráfico 3.8: Representación de la empresa media del sector OTROS SERVICIOS*



Fuente: Cuadro 3.9,y 3.10

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

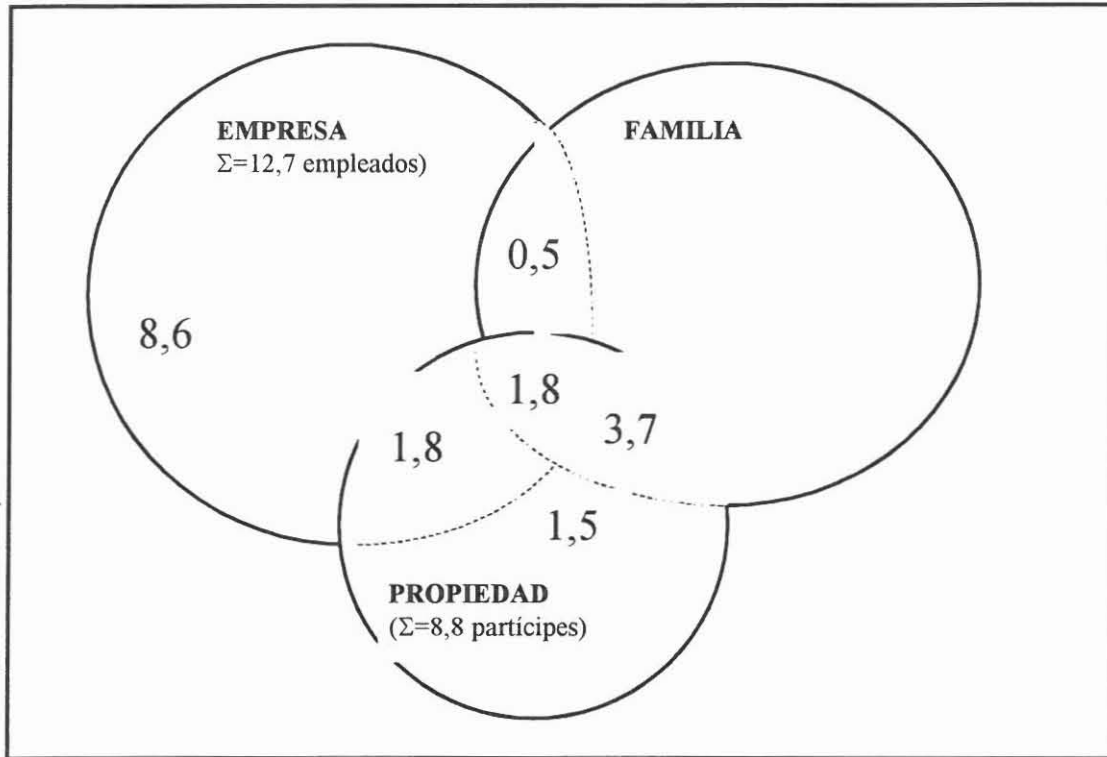
(1):0,357 (ver Cuadro 3.10)

Cuadro 3.17: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	Empdos no fam	21,4% empresas		
Nivel Form Direct	Diplomado	Prop.	fam.lab. pasivos	35,7% empresas		

Fuente:Cuadros ya citados.

Gráfico 3.9: Representación de la empresa media del colectivo EMPRESA FAMILIAR JEREZANA*.



Fuente: Cuadro 3.9 y 3.10

(1): $0,31 \times 0,935 = 0,2898$ (ver Cuadro 3.10)

(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 3.18: 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.

IV.LA SUCESION, CLAVE DEL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR.

4.1.La Sucesión.

La sucesión es el acontecimiento en el que *crystalizan* 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 estadística¹: 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 4.1), *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 traspasos* de poder (pero aumentan las dificultades que se ciernen sobre los intervalos entre generaciones).

Cuadro 4.1: Mortalidad de las Empresas del Reino Unido al paso del trance sucesorio.

Empresas que rebasan a	% s/las Iniciales	% Ind.mortalidad (% s/ las precedentes)
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 arbitrase en orden a concitar los peligros.

¹ Stoy Hayward: *"Managing the family business in the UK: A Report"*. 1.990.London Business School. Para el caso de España, las estadísticas son aún más severas (ver Amat, Joan: *"La Continuidad de la Empresa Familiar"*. 1.998.Ed.Gestión 2000).

4.2. 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:

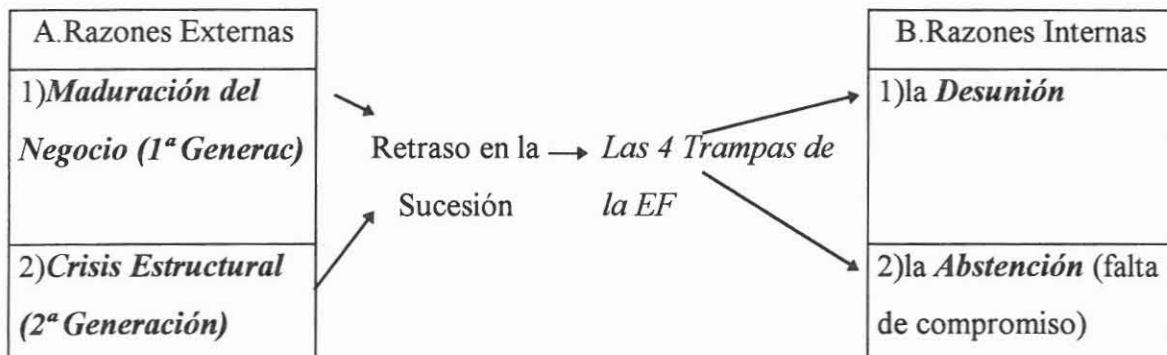
1) La E.F. es *una realidad más complicada* que la ENF, a juzgar por su tasa de mortalidad relativa (que es doble).

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 4.1:

Gráfico 4.1: Patologías previas a la Sucesión².



Fuente: Elaboración propia.

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

4.2.1. 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 un número muy elevado de casos, la *conurrencia* en el tiempo (la llamada por Gallo la “Triple Coincidencia¹”) 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) **maduración del negocio**
- b) **declive de las capacidades directivas de la organización -crisis estructural;**
- c) **el cambio en las necesidades de seguridad y status del propietario.**

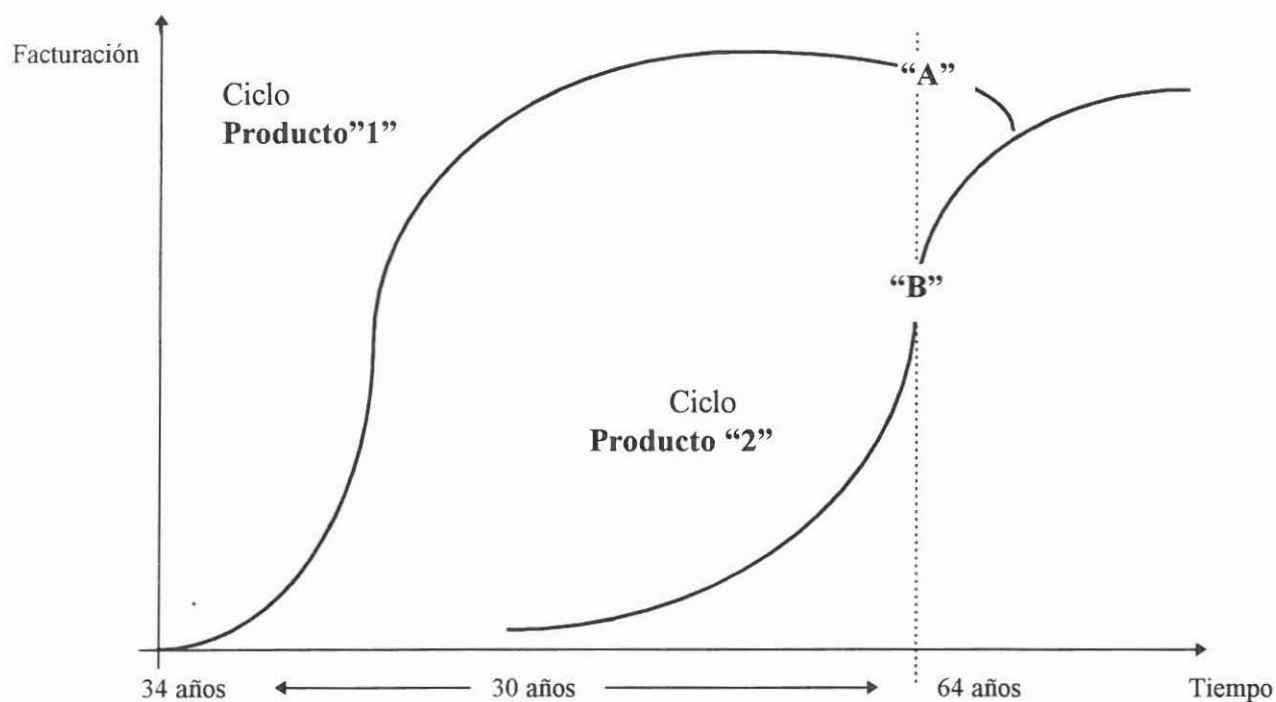
1) *Maduración del Negocio.-*

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 4.2 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 4.2.: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 4.2).

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.*

***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

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 de la empresa, aplicándose 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 autocalificación al ultranza
- aumentan su *gastos familiares*: bodas de sus hijos, adquisición de viviendas para éstos, (muchas veces se trata de retribuciones diferidas³)

b) *Disminuye la capacidad del fundador para tomar nuevos riesgos* (como réplica a todo lo anterior).

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.

³ 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.

4.2.2. Razones internas del fracaso sucesorio.

Fortalezas y trampas de la EF.- Como ya se ha dejado establecido, las EF con éxito, disfrutaban 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?”

4.2.3. 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. Ripalda⁴:

-“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.

4.3. 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 encuesta² realizada a un colectivo de empresarios de Empresa Familiar:

¿”A qué edad debería retirarme”?

⁴ “Contra soberbia, humildad..., etc.”

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.

4.3.1. Posibles causas del retraso en la Sucesión.-

Para M.A.Gallo³, 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 en la ENF, e implica cambios en*:
 - la estructura de la propiedad (a menudo);
 - los intereses de los propietarios;
 - las formas de gobierno.

Por otros⁴, 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 ésto -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.

4.3.2. Personajes que conspiran en contra de la planeación de la Sucesión, y porqué⁵..

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, identifica 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 empresa⁶.*

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; | e) Incertidumbre ante el retiro; |
| b) Temor a perder el control y el poder; | f) Aversión a la planificación. |
| c) Temor a la pérdida de identidad; | g) Sentimiento de celos y rivalidades |
| d) Dificultad para elegir sucesor entre los hijos. | que experimenta el fundador en relación con los potenciales sucesores. |

2) La Familia.

a) **La resistencia de la esposa al cambio.** -

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*.

3) Empleados y otros agentes del entorno empresarial.

4.3.3. 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.

¹ Gallo M.A.: “Empresa Familiar Textos y Casos”, 1.995. Ed. Praxis.

² Gallo M.A.: “Empresa Familiar Textos y Casos”, 1.995. Ed. Praxis.

³ Gallo M.A.: “La Sucesión en la Empresa Familiar”, 1.998. Servicio de Estudios, La Caixa.

⁴ Leach, Peter: “La Empresa Familiar”. 1.996. Ed. Granica.

⁵ Leach, Peter: “La Empresa Familiar”. 1.996. De. Granica.

⁶ Lansberg, I.S.: “The Succession conspiracy: Mapping resistance to succession planning in first generation family firms”. 1.988 Organización y Management de la Univerisdad de Yale, Working Paper A70, 1.988.

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

5.1. Ambito 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 “ese” 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
- veracidad
- tenacidad
- integridad
- 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 familia¹).

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 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.

5.2. Panorama general de la formación para un sucesor de empresa familiar.

5.2.1. Las Etapas del proceso formativo.

El siguiente Cuadro 5.1. proporciona un esquema de las diferentes *etapas formativas* que prevemos para el sucesor, en su desarrollo general.

5.2.2. 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, con lo que nos vamos a un periodo total de unos 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

Cuadro 5.1: 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><u>Preparación Remota.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmitir <i>visión</i> equilibrada de la empresa. • Periodo de Prácticas en la empresa. 	40's
18 a 25 años	<p><u>Preparación próxima.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación Universitaria. • Período de Prácticas en la empresa. → • <i>Programas específicos de formación en Empresa Familiar. ✓</i> • Trabajar en otra empresa 	43-50 años
25-30 años		50-55 años
30 a 35 años	<p><u>Incorporación.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación como especialista funcional. • Capacitación como integrador. 	55-60 años.
35 a 40 años	<p><u>Transmisión.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar juntos. 	60-65 años.

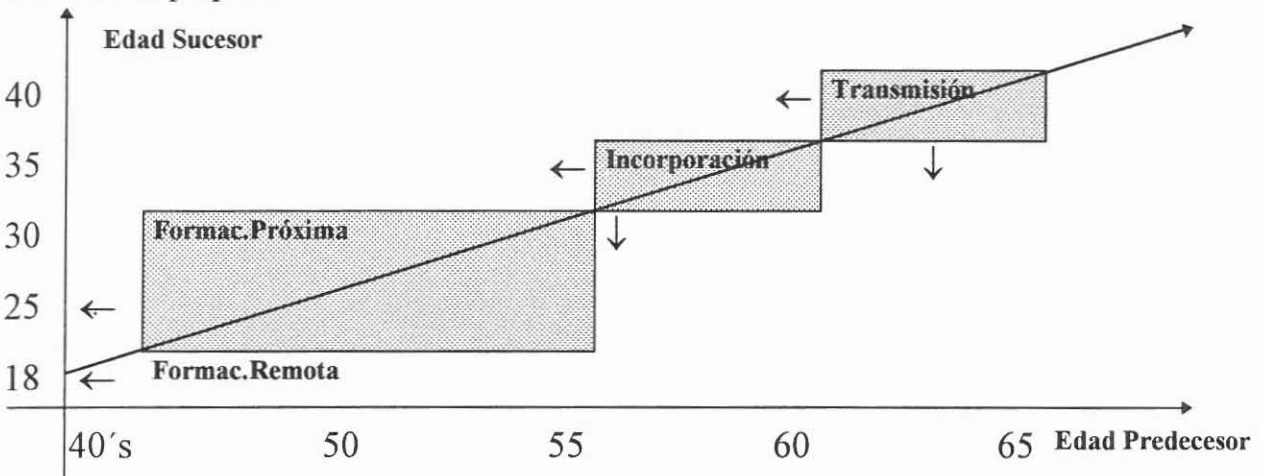
“edad” que comportan tanto para el sucesor como para el predecesor dada la relación de edades que normalmente debe mediar entre uno y otro. Esta consideración es importante porque, tratándose la gestión de la Sucesión -como se trata-, de un *ejercicio de planificación* por parte del predecesor, es preciso que éste tome con la anticipación suficiente las medidas orientadas a la formación del sucesor *situándolas en un calendario*.

La manifestación gráfica del Cuadro anterior 5.1, se muestra en el Gráfico 5.1.

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 IV.

Gráfico 5.1: Relaciones entre las Edades de los protagonistas de la Sucesión a lo largo de las Fases de preparación del Sucesor.



5.3. Programas específicos de formación para la sucesión en la empresa familiar.

5.3.1. *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; | 4) Planificación fiscal y patrimonial de la |
| 2) Desarrollo de la Organización; | Familia y de la Empresa. |
| 3) Desarrollo de las Relaciones entre la | 5) La Jubilación y retiro del predecesor. |
| empresa y la familia | |

Un triple *tratamiento* defendemos para este catálogo de componentes del proceso (ver Gráfico 5.2.);

- 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 5.2.: *Preparación de la Sucesión: tratamiento del proceso.*



Fuente: *Elaboración propia.*

5.3.2. *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.

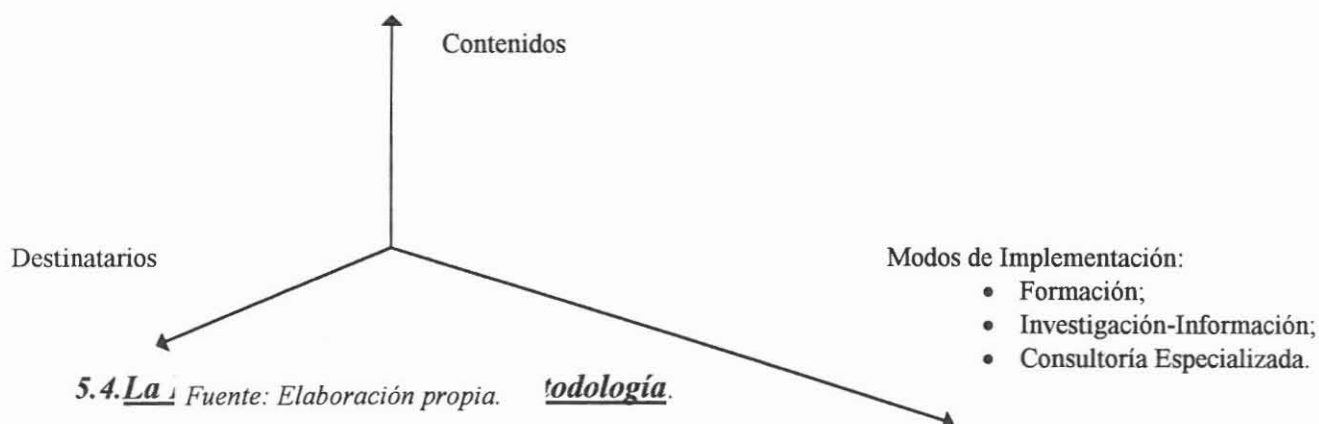
5.3.3. Las tres dimensiones de la Metodología propuesta.

En nuestro concepto, tres son las variables (ver Gráfico 5.3) 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 5.3: Tres dimensiones del Modelo Metodológico para el aseguramiento de la Continuidad de la Empresa Familiar.



5.4. La Fuente: Elaboración propia. Metodología.

5.4.1. 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 5.4.

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.

5.4.2. 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 protagonista 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.

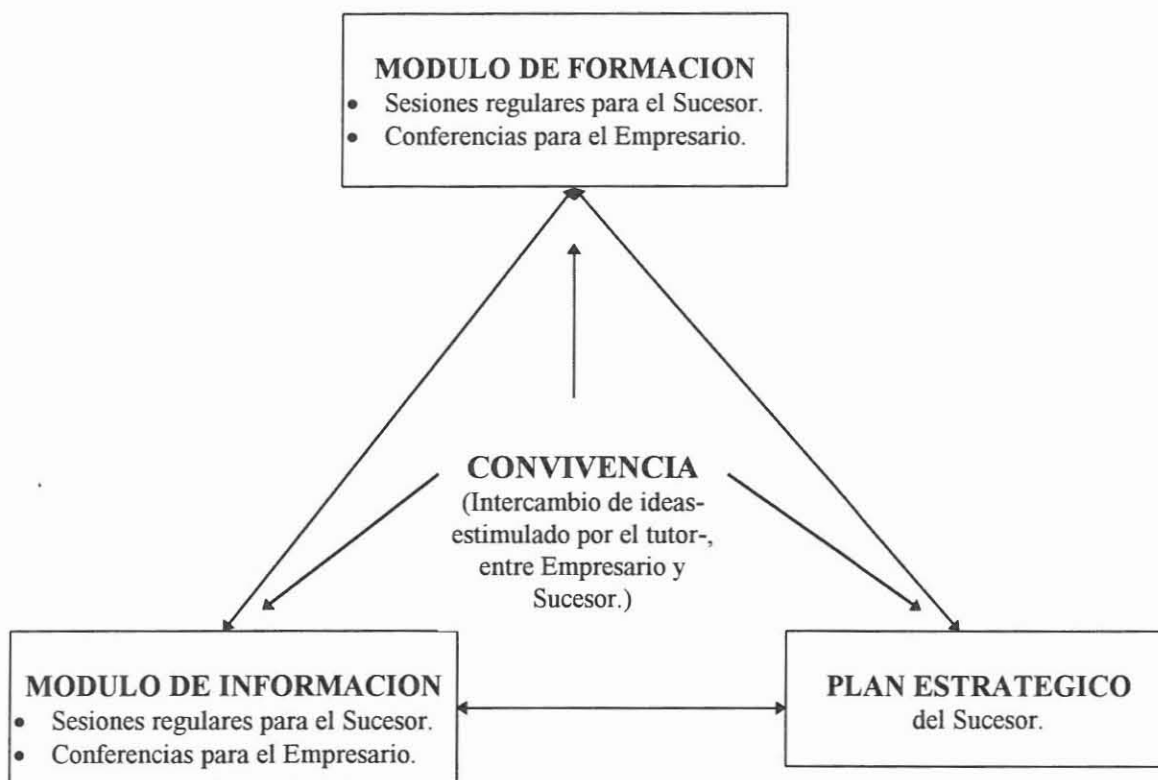
Por otra parte, la CONVIVENCIA **se realiza** a lo largo del Programa (no solo se habla de ella en sesiones académicas) con la oportunidad de los *múltiples encuentros* que entre empresario y sucesor propicia el *desenvolvimiento del programa*, ya sea con motivo del **Plan Estratégico**, ya con el **Análisis Funcional** que *a tres bandas* lleva el sucesor, acompañado del tutor en íntimo dialogo con Empresario y responsables departamentales.

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).

Gráfico 5.4.: Articulación de los módulos para la sucesión de la Empresa Familiar.



Fuente: Elaboración propia.

5.4.3. 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.: por qué es distinta.	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 el detalle de contenidos que se relacionan en el cuerpo principal del Estudio.

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.

A. Calendario-Tipo del Programa para la Sucesión de la Empresa Familiar.

Semana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes		
1	Reun.Coordinac	INTRODUCC.	EMPRESA	FAMILIAR-1		<input type="checkbox"/>	
		1ª Visita					
2	Reun.Coordinac	LA	FUNCION	COMERCIAL(I)		<input type="checkbox"/>	
3	Reun.Coordinac	METODOLOG	DEL PROYEC.	ORGANIZAC. y ESTRUCTURA		<input type="checkbox"/>	
		S-①					
4	Reun.Coordinac	EM.FAM.-2	LA FUNCION	FINANCIERA	(I)	<input type="checkbox"/>	
5	Reun.Coordinac	1ª CONSULTORIA PLAN ESTRATEGICO				<input type="checkbox"/>	
6	Reun.Coordinac	IMAGEN CORPORATIVA	FUNC. DE OPERACNS			<input type="checkbox"/>	
7	Reun.Coordinac	EMPRESA FAMILIAR -3:GESTION DE LA SUCESION.				<input type="checkbox"/>	
8	Reun.Coordinac	LA	FUNCION	COMERCIAL(II)		<input type="checkbox"/>	
9	Reun.Coordinac	2ª CONSULTORIA PLAN ESTRATEGICO				<input type="checkbox"/>	
10	Reun.Coordinac	LA FUNCION	FINANCIERA	(II)		<input type="checkbox"/>	
11	Reun.Coordinac	DERECHO MERCANTIL Y SOCIETARIO				<input type="checkbox"/>	
12	Reun.Coordinac	BUSINESS ENGLISH				<input type="checkbox"/>	
		S-②					
13	Reun.Coordinac	EMP.FAM.-4/5	EMP.-5:PLANIF.FISC. DE LA FAM Y DE LA EMP			<input type="checkbox"/>	
14	Reun.Coordinac	3ª CONSULTORIA PLAN ESTRATEGICO				<input type="checkbox"/>	
15	Reun.Coordinac	APLICACIONES INFORMATICAS	RED	INTERNET		<input type="checkbox"/>	
16	Reun.Coordinac	EMP.FAM.-6	RECURSOS HUMANOS			<input type="checkbox"/>	
17	Reun.Coordinac	INTERNACIONALIZACION DE LA EMP.				<input type="checkbox"/>	
18	Reun.Coordinac	4ª CONSULTORIA PLAN ESTRATEGICO				<input type="checkbox"/>	
		S-③					
19	Reun.Coordinac	EMPRESA	FAMILIAR-7	DERECHO LABORAL		<input type="checkbox"/>	
20	Reun.Coordinac	ETICA	COMUNICACION			<input type="checkbox"/>	
21	Reun.Coordinac	5ª CONSULTORIA PLAN ESTRATEGICO				<input type="checkbox"/>	
22	Reun.Coordinac	EMP.FAM.-8	Preparación de Documentación.			<input type="checkbox"/>	
23	Reun.Coordinac	Presentac.	de	Proyectos		<input type="checkbox"/>	

Total: 688 horas (Módulo General: 400h+Plan Estratégico: 168h+Módulo Empresa Familiar:120h)

B. Análisis en Horas del Programa-Tipo para Gestion de la Sucesión en la Empresa Familiar.

Semana	Area	Módulos Lectivas	Consult. 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		
Totales	Mod.General	220	180	168	0	568	83%	
	Mod.Emp.F.	48	48		24	120	17%	
	Total	268	228	168	24	688	100%	
%		39%	33%	24%	3%	100%		

5.4.4. 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:

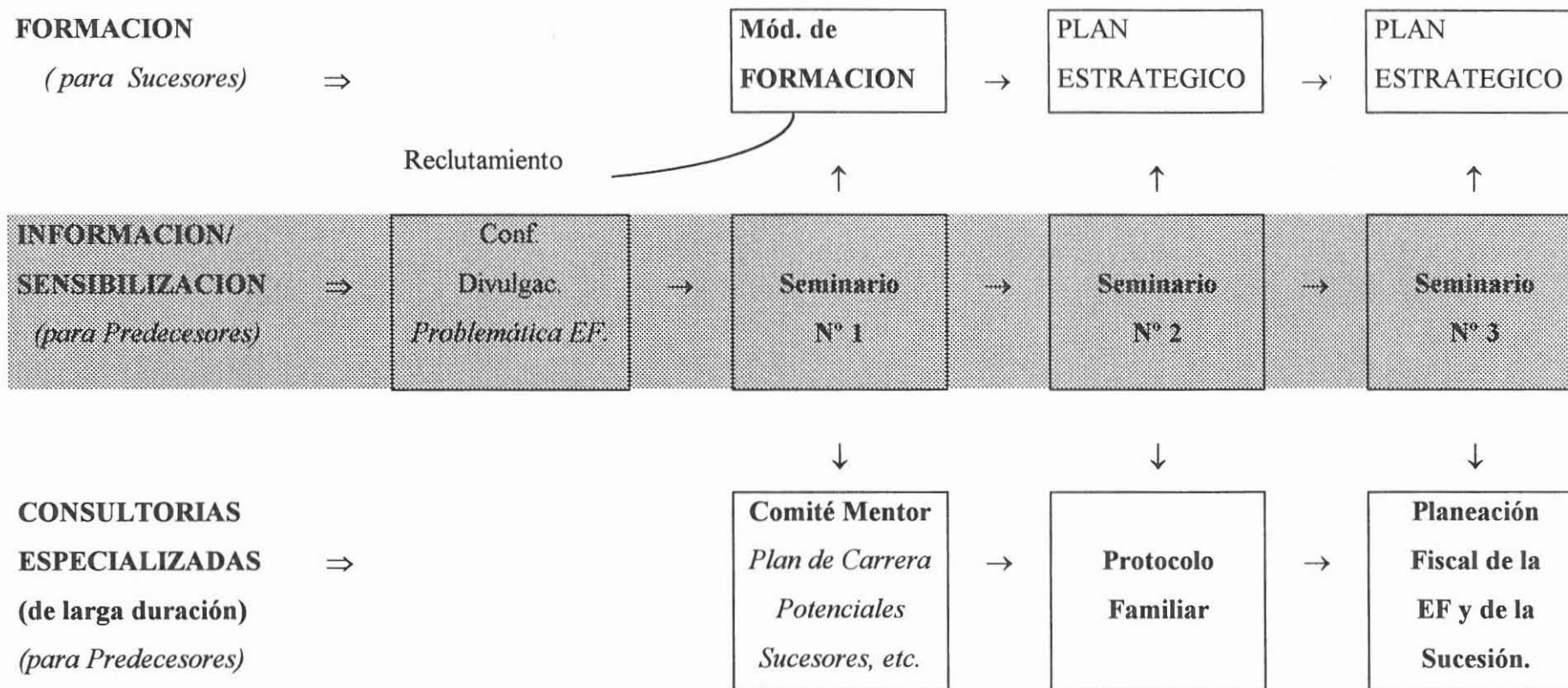
- a) técnica :la nueva organización requerida, y
- b) "interface" familia-empresa : plan estratégico *familiar*, con sus principales instrumentos:

- *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 5.7.

Gráfico 5.5: 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).

¹ Dennis T. Jaffe: “Trabajar con los seres queridos”. 1.994. Ed. El Ateneo.

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

6.1. 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 5.4.3.A)

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 5.4.3.A); 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 5.4.3.B del Capítulo anterior.

6.2. Necesidades formativas de las empresas familiares.

6.2.1. Público-Objetivo.

Se desprende del examen del siguiente Gráfico 6.1:

Gráfico 6.1: Público-Objetivo para Programas dirigidos a la Empresa Familiar, asociado a la actitud de estos empresarios ante la Sucesión en sus empresas.

	100,0%				
	de las				
		47,0%		53,2%	
	Empresas	Prevén la	87,2%	No hay plan	
		Sucesión	Piensen en	(A3)	
		antes de	miembros de	(B3)	
		10 años.	la Familia	46,8%	22,7%
				Hay plan de	plan descon.
				entrenamto.	(A6)
					77,3%
					El plan es
					conocido por
			(A2)	(A4)	el candidato
		(A1)	(B1)	(B2)	(B4)y(A5)
				25,00%	4,99%
%empresas..	100,00%	47,00%	40,98%	22,00%	17,00%
				675	135
Públ.-Objetivo	nºempresas	1.269	1.107	594	459
<i>Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Encuesta EOI Julio 98, Tablas: T-79, 83,85 y 86</i>					

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.

6.2.2. Oferta-Demanda prevista de Acciones de Formación y Asesoramiento para la Empresa Familiar de Jerez.

El Cuadro 6.1, muestra la distribución de Seminarios/Programas para la Empresa Familiar, *que se corresponden* con los segmentos del Público-Objetivo extraídos del Gráfico 6.1. La justificación del mismo, se hace en siguiente epígrafe.

6.3. Tipos de programas. Objetivos. Destinatarios. Contenidos.

El Cuadro 6.1. contiene el despliegue de acciones formativas congruente con las necesidades de esa naturaleza afloradas por la Encuesta EOI.Julio 98. Pasemos a describirlas, brevemente.

6.3.1. 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).

Cuadro 6.1. 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"> • Sensibilización gral.. 	A1	B2	Seminario	1.269+1.107
2.Emp.que piensan en famil.para la sucesión.	<ul style="list-style-type: none"> • Preparac. Sucesión 		B1.	Programa-Tipo	1.107
	<ul style="list-style-type: none"> • Problemáticas específ. 	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).

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 5.4.3 del Capítulo V)
- 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 V 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.

6.3.2. 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 5.4.3, 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 6.2.

Los contenidos de cada una de las cuatro sesiones que se reparten a lo largo de la jornada, *se describen oportunamente en el cuerpo principal del Estudio.*

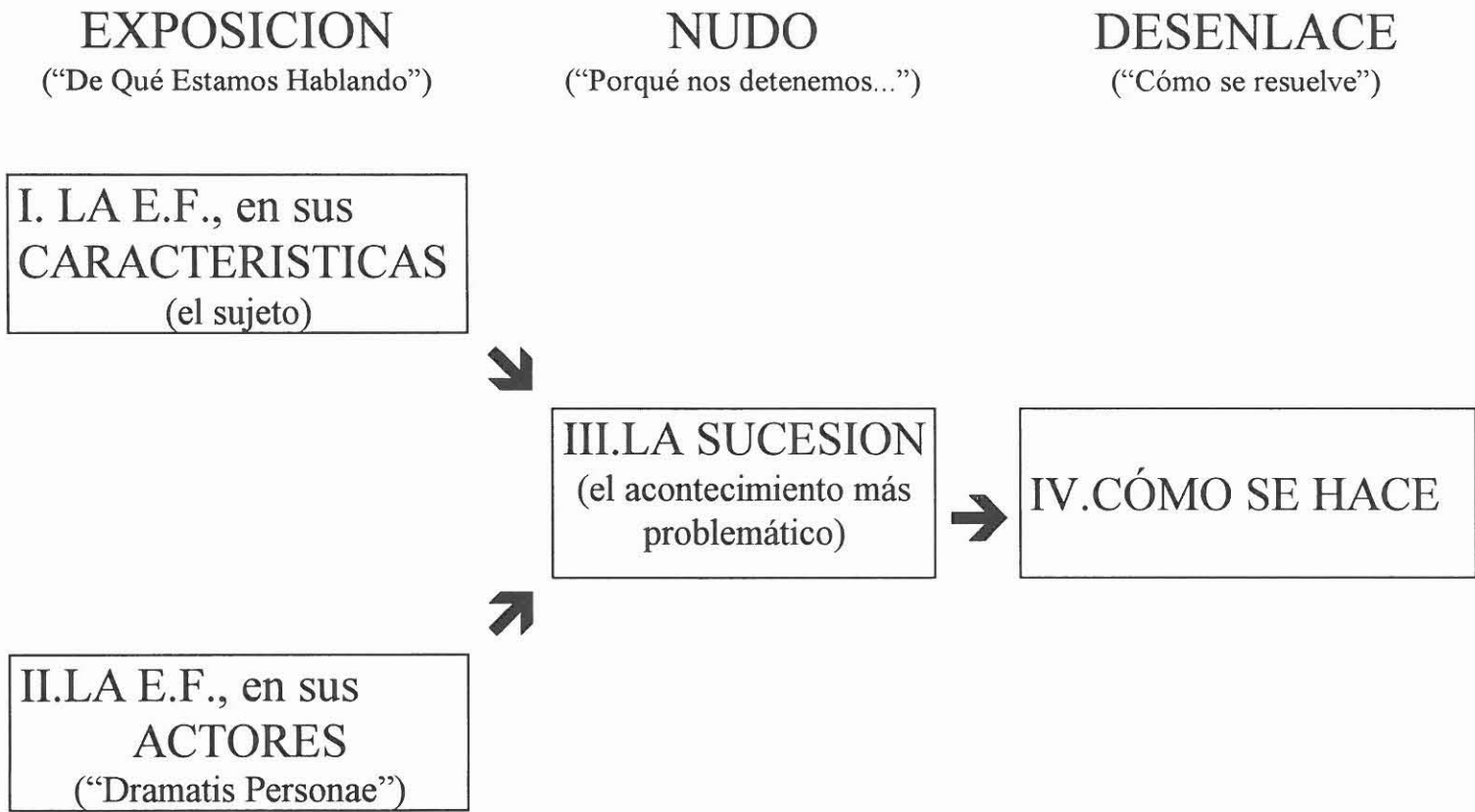
B.Seminarios Especializados.

Ya hemos contado (ver Cuadro 6.1) cómo se prevén dos tipos de seminarios especializados dirigidos:

- a) como *acompañamiento* del Programa de Formación-Tipo (para sucesores B₁ y predecesores A₂) y

- b) como orientación para aquellos *predecesores que “no contemplan plan de entrenamiento para el sucesor”* (en dos versiones -como siempre separadas-, para predecesores A₃ y para sucesores B₃)

Gráfico 6.2:Arquitectura del Seminario de Sensibilización.



B.1. 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 cuerpo principal del Estudio, Capítulo VIII.

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 cuerpo principal del Estudio, Capítulo VIII.

B.2. Contenidos de los Seminarios orientados a "Planear la Preparación del Sucesor".

Se describe en el cuerpo principal del Estudio.

6.4. 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 6.2: 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 Entramto	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 6.1 y Capítulo 5, epígrafe 5.4.3									

Observaciones al Cuadro 6.2:

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.

6.5. 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*.

6.5.1. *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. 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*”.

2. 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*”, cuyas características metodológicas coinciden con las descritas en este trabajo , excepto en lo que se refiere a los Seminarios de acompañamiento.

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**.

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.

6.5.2. 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.

6.6. Conclusiones.

6.6.1. *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. Danco¹:

“ 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

¹ Ward, John L.: “Cómo Desarrollar la Empresa Familiar”. 1.987. Ed. El Ateneo. Prefacio.

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.

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 nos deja León A. Danco *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 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’s².

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* afin al tratamiento

² 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)

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.

6.6.2. 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-, traten 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

6.6.3. 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 “propriadamente 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, “*pespuntos*” a la convivencia “conceptual” de los protagonistas, que trata de *alinearlos* ante los problemas que está viviendo o van a vivir.

6.6.4. 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 conocamos 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 "para la familia"*. Por otra parte, la complicación logística que introducen los seminarios, se puede rutinizar 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.

6.6.5.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; y aún ha quedado fuera de nuestra consideración, por ahora, la demanda de "consultoría especializada" que se desprende del Cuadro 5.46: *Necesidades de Asesoramiento en aspectos sensibles de la Empresa Familiar* (del cuerpo principal del Estudio)

El éxito de las acciones formativas en este campo descansa, -más todavía que en otros-, en *una correcta sensibilación* 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.