



ÍNDICE

CONTENIDOS	1
Entrevista con Teresa Puchades	
EDITORIAL	3
“La muerte empresarial: ¿se puede aprender del fracaso?”	3
<i>C. Camisón, Director CEF-UV</i>	
INVESTIGANDO LA E.F.	4
Publicación estudio internacionalización. Instituto de la Empresa Familiar	4
Estudio sobre las mayores E.F. españolas. Fernández, P. (2013)	4
Financiación externa de las E.F. españolas. Martín y Crespí (2012)	4
Is family leadership always beneficial?. SMJ	5
El éxito de la E.F.. La relación entre negocio y familia. Monreal y Sánchez (2012)	5
ESTADÍSTICAS DE LA E.F.	5
NOTICIAS SOBRE E.F.	6
ACTIVIDADES REALIZADAS	7
BLOG “Familiarmente”	7

Entrevista con Teresa Puchades

La actual presidenta de la empresa familiar EDIVAL, proviene de una familia numerosa de diez hermanos. Teresa Puchades se licenció en Historia Contemporánea, pero su carrera profesional siempre ha estado ligada al mundo empresarial.

P Es usted la cabeza visible de un grupo familiar con una dilatada trayectoria. ¿Podría explicarnos los roles que ha asumido en el mismo y el que actualmente desempeña?

R Mi primer papel en la empresa familiar fue el de accionista siendo menor de edad, posteriormente entré en el mundo de la gestión en el departamento de recursos humanos y después en exportación.

En el año 90 se crea el Consejo de Administración con asesores externos y paso a formar parte del mismo, manteniéndome como secretaria del mismo. En el año 95 me nombran responsable del Consejo de Familia y lo mantengo hasta el año 2008 que me eligen Presidenta de la empresa. En la actualidad soy Dirección Ejecutiva de Avanza Urbana Siglo XXI.

P ¿Cuáles cree que son las ventajas y desventajas competitivas consustanciales al hecho de ser una empresa familiar? ¿Cree que es un modelo con futuro?

R Esta pregunta me la formulé en su día, al principio de mi incorporación, y



la decisión fue positiva. Creo que mantenerse en la empresa familiar, si existen unas reglas del juego y un proyecto a futuro claro, te permite ser parte de un proyecto que está bien gestionado, es rentable y no solo incrementa tu patrimonio sino que te permite desarrollarte y crecer en armonía y en confianza. Canalizas tus conocimientos y te sientes orgullosa de participar y apoyar

Patrocinada por:

BROSETA.

PORCELANOSA®

Promovida por:



el proyecto. Para mí es el lugar de inversión que te lleva a mayor control y satisfacción.

P ¿Qué instrumentos y prácticas piensa que son más útiles a la hora de mejorar el desempeño de la empresa familiar y optimizar la alineación empresa-familia?

R En primer lugar ser consciente de la voluntad de continuidad y sumar al proyecto a las personas a las que esta decisión afecta o afectará en un futuro.

Crear cauces adecuados de formación y comunicación, foros del accionista, la junta de accionistas, el comité de dirección, el consejo de administración y el comité de la familia.

Es importante establecer un diagnóstico de en qué punto se encuentra la empresa familiar y cuáles serían los pasos prioritarios para la empresa y el colectivo.

A partir de ahí valoraría positivamente el proceso de reflexión conjunta que ayude a madurar y clarificar las dudas del grupo a través del Protocolo. Dar actividad y continuidad a la actividad del grupo respecto a los temas claves, trabajo, sucesión, dividiendo del accionista, estrategias, marcando los temas en acuerdos comunes.

P ¿Qué opinión tiene sobre la pro-

fesionalización de la dirección y la contratación de directivos expertos a la familia?

R A la empresa familiar deben ir los mejores y no siempre los hay o son suficientes para el crecimiento de la empresa, por lo que es relevante que sepamos incorporar directivos que se enamoren de la empresa y participen además de los valores y cultura organizativos con un desempeño excelente. Como aportó un estudio reciente, la inteligencia y el liderazgo no se transmiten en los genes por lo que

Es relevante que sepamos incorporar directivos que se enamoren de la empresa y participen además de los valores y cultura

tenemos que saber desarrollar a gente de primer nivel que permitan la sostenibilidad y consolidación de la empresa familiar ya sean de la familia o independientes.

P ¿Su empresa ha incorporado consejeros independientes al consejo de administración? Valore las contribuciones que estos expertos puedan realizar y los pros y contras de la medida

R Mi valoración es altamente positiva. Sus aportaciones a la dirección y estrategia de la empresa afianzan el proyecto con visiones desde el exte-

rior que enriquecen el proceso y porque en la empresa familiar nos miramos demasiado hacia el interior y con sesgo de subjetividad que somos incapaces de detectar entre familiares. Lo consejeros independientes también otorgan rectitud, respeto, dinamismo e imparcialidad a las decisiones del Consejo.

P ¿Qué importancia y qué ventajas o desventajas ha encontrado en el hecho de ser mujer al asumir puestos de responsabilidad en empresas familiares? ¿Y cuáles cree que pueden ser los valores y las aportaciones diferenciales que la condición femenina le imprimen al trabajo directivo?

R Las desventajas fueron al principio que no contaran con mi posible participación en el proyecto. Las ventajas al llevar las riendas del Consejo de Familia separada del líder ejecutivo me permitieron acercarme y mantener su confianza con los adultos y los más jóvenes. Por lo demás, una vez introducida en la empresa familiar te avalan tus acciones y lo que aportas. Ser mujer directiva supone gestionar de forma distinta aportando tu estilo y abriendo camino a otras mujeres que también pueden desempeñar acciones relevantes pues el talento es escaso y hay que saber aprovecharlo donde esté.

Algunos datos sobre Teresa Puchades:

Formación Académica:

Licenciada en Historia Contemporánea. Universidad de Valencia

Master en New Ways of Teaching History

Master en Recursos Humanos del ISE. Instituto Social de Empresa Valencia

Actividad profesional en la actualidad:

Miembro Certificado del Family Firm Institute.

Accionista y Presidente de EDIVAL

Participa en Consejos de Administración en empresa familiar en México



LA MUERTE EMPRESARIAL: ¿SE PUEDE APRENDER DEL FRACASO?

Todos los gremios están representados en este salto al vacío en que se ha convertido la Comunidad Valenciana. Tras el pinchazo de constructoras e inmobiliarias, han caído en picado las pequeñas industrias de servicios, tanto las aledañas a la construcción (carpinteros, electricistas, fontaneros, cristaleros, etc.) como ajenas a ella (jardineros, agencias de seguros, tiendas de recambios, concesionarios de coches, etc.). La hecatombe se ha extendido como una mancha de aceite hasta contaminar la industria.

Ante este fracaso colectivo, algún gurú de la gestión ha echado mano del humor cuando ha desarrollado una teoría sobre las enfermedades corporativas, que incluye una recomendación llamativa para que las empresas estén sanas: un buen

fracaso. Según su idea, “lo único que no asimilan ni personas ni organizaciones es el éxito continuo. Hay que tener la suerte de fracasar, porque lo que no te mata te hace más fuerte”. En consecuencia, un infarto corporativo podría ser la mejor receta para mejorar la competitividad. Pero a lo mejor esto no es chiste pues hay gente que empieza a decirlo en serio. Una idea repetida en el mundo de la gestión es que los errores son buenos, no hay nada malo en cometerlos, porque son fuente de aprendizaje e incluso de oportunidades. Veamos lo que dicen algunas personas con reputación.

Jack Welch, reconocido como el mejor directivo del siglo XX por su desempeño al frente de General Electric, soltó un día: “He aprendido que los errores pueden ser tan buenos profesores como el éxito”. Peter Drucker, autor de *The Practice of Management*, uno de los

libros más leídos por los directivos en el siglo XX y considerado el padre del management, abundó en la misma dirección cuando afirmó: “Nadie aprende si no comete errores (...) Cuanto mejor es un hombre, más errores cometerá – ya que probará más cosas nuevas. Nun-



Si fracasar en cualquier empresa tiene un coste, hacerlo en la empresa familiar aún lo tiene mayor

ca ascendería a un cargo importante a un hombre que no haya cometido errores, y considerables. Seguramente sea mediocre. Peor aún, al no haber descubierto errores, no habrá aprendido cómo descubrirlos con rapidez y cómo corregirlos”

A riesgo de incurrir en irrespetuoso con expertos de tanto prestigio, debo decir que existen varias falacias en esta tesis:

- Cometer muchos errores no es necesariamente un indicio de comportamiento creativo. Es habitual meter la pata y al mismo tiempo ser una persona conservadora y rutinaria. La génesis del error reside más en la incompetencia, la estupidez o la vanidad que en la audacia.
- Tampoco es cierto que aprendamos de nuestros errores. Sea cual sea la causa que nos llevó a cometer un error por primera vez, nos inclina-

mos a repetirla una y otra vez.

- Los líderes empresariales no suelen confesar sus mayores errores, lo que ya da pistas de que no están especialmente satisfechos de haberlos cometido.
- El coste del error. Rectificar es de sabios, pero no es gratuito.
- Y respecto a eso de que el fracaso es una fuente de aprendizaje, recordaría lo que una vez me dijo un empresario de éxito: “La experiencia es lo que se consigue cuando uno obtiene lo que nunca esperó”.

Si fracasar en cualquier empresa tiene un coste, hacerlo en la empresa familiar aún lo tiene mayor.

Para los padres, porque desean transmitir a sus descendientes todo aquello por lo que trabajaron y lo que construyeron durante su vida. Esta es la mejor manera de perpetuar sus sueños y esperanzas en el futuro. Para los sucesores, porque no hay desafío más reconfortante que el de saber preservar y enriquecer lo que le ha sido confiado para luego cedérselo a sus propios hijos. La serie *Lecciones sobre el éxito y el fracaso de la empresa familiar*, que hemos iniciado en el Blog Familiarmente de la web de la Cátedra, dará las claves de cómo afrontar los retos que hoy sufren las organizaciones familiares sin pasar por el duro trance de fracasar.



Cesar Camisón Zornoza,
Director de la Cátedra de Empresa Familiar
Catedrático de Organización de
Empresas

INVESTIGANDO A LA EMPRESA FAMILIAR

Equipo Económico (2012), El modelo de apoyo a la internacionalización de la empresa española: análisis y propuestas. Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona.



El IEF ha presentado recientemente este trabajo, cuyo objetivo es analizar en profundidad el modelo de apoyo a la internacionalización de la empresa española para encontrar las claves que posibiliten el desarrollo de todo el potencial del sector exterior nacional y la incorporación de nuevas empresas a este proceso. El estudio se detiene en la explicación de la red de instituciones que trabajan para este propósito, la evaluación de los programas

de apoyo existentes y su capacidad para contribuir a la financiación de la internacionalización. A partir de este análisis, el documento propone un plan que se concreta en 40 propuestas de aplicación a corto y medio plazo. Entre ellas, hay una que adquiere especial sentido en el caso de la empresa familiar: la necesidad de impulsar la cultura de la internacionalización y la excelencia del capital humano en todas las etapas del proceso.

Fernández, P. (2013), “La evolución de los mayores negocios familiares en España (1964-2010). Nuevas fuentes, nuevos métodos, nuevos resultados”. Documentos de trabajo AEHE-1307, Asociación Española de Historia Económica, junio.



Este documento presenta las conclusiones de un macroestudio sobre la evolución de las mayores empresas familiares españolas durante el último medio siglo, basado en fuentes hasta ahora poco explotadas y una metodología innovadora. Los resultados más interesantes son: (a) el segmento de mayor tamaño del capitalismo familiar español se concentró inicialmente en Madrid y el País Vasco; (b) la participación de la

periferia peninsular se ha incrementado a partir de la década de 1980; (c) la entrada en el siglo XXI ha observado un renovado aumento de la concentración en Madrid; (d) la resiliencia de algunas dinastías; (e) la progresiva ganancia de importancia del comercio y los servicios auxiliares de la industria en este tejido familiar.

Martín, A. y Crespí, R (2012), La financiación externa de las empresas familiares españolas y el impacto de la crisis: análisis comparado. Cátedra Banca March de la Empresa Familiar, Palma de Mallorca.



Este estudio ha analizado comparativamente el crecimiento y la financiación de las empresas familiares y no familiares en dos entornos: antes y después de la crisis. La primera conclusión de alcance es que las empresas no familiares crecieron a tasas ligeramente superiores en los años de expansión, pero en los momentos de crisis han sufrido una mayor contracción. En cuanto a las estructuras financieras, durante los periodos de crecimiento las empresas familiares tienen un mayor porcentaje

de recursos propios sobre el pasivo total, pero en cuanto a la financiación ajena muestran una mayor dependencia de la deuda a corto plazo; a raíz de la entrada en la crisis en 2007, se observa una convergencia entre las estructuras de financiación de las empresas familiares y no familiares aunque las no familiares han tenido que disminuir su ratio deuda-capital mientras que en las familiares se ha mantenido estable.

Miller, D., Minichilli, A., Corbetta, G. (2013), "Is family leadership always beneficial?". *Strategic Management Journal*, 34(5), pp. 553-571.



Este artículo rinde cuentas del estudio realizado sobre 2.522 empresas familiares incluidas en el Italian Observatory of Family Firms mantenido por la Bocconi University, en el cual se incluyen todas las compañías de este tipo con una facturación superior a los 50 millones de euros (un total de 7.663), y de

las cuáles se dispone de datos para el periodo 2000-2008. Su objetivo es el análisis del desempeño diferencial entre las empresas familiares y no familiares, y las razones (drivers) de sus resultados. Se trata de un punto controvertido en la literatura, con académicos que imputan a la gestión familiar la responsabilidad cuando las empresas familiares van mal, en tanto que otros consideran que la gestión familiar disminuye los costes de agencia y estimula el

compromiso. Los resultados empíricos de este macro-estudio indican que el análisis comparado debe matizarse según el tipo de empresa familiar. Las empresas familiares superan en resultados a las no familiares en las pequeñas firmas con una propiedad más concentrada, pero quedan por debajo en las grandes compañías con estructuras de propiedad más dispersas.

Monreal, J. y Sánchez, G. (coordinadores, 2012), *El éxito de la empresa familiar. La relación entre negocio y familia*. Cátedra Mare Nostrum de Empresa Familiar, Murcia.

Este estudio, realizado por la Cátedra de EF de la Universidad de Murcia y de la Universidad Politécnica de Cartagena, se apoya en el concepto de "familiness", vinculado a las teorías de recursos y capacidades y de capital social. Analiza en qué medida el conjunto de recursos y capacidades de la empresa familiar vinculado a la implicación de la familia en el negocio son generadores de ventajas competitivas.



ESTADÍSTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares son mayoría

La consultora HayGroup ha realizado durante el año 2012 una investigación en 16 países sobre el capital familiar y como preservarlo. El estudio concluye que el 80% de las compañías a nivel mundial son empresas familiares, más del 30% de ellas sobreviven a la segunda generación y cerca del 13% llega a la tercera.

Actitudes de los empleados ante la empresa familiar

El Eurobarómetro 2012 sobre el espíritu empresarial publicado por la Comisión Europea ha incluido por primera vez una serie de cuestiones sobre el modelo de negocio de las empresas familiares.

La primera pregunta interrogaba a los encuestados sobre sus preferencias por trabajar en una empresa familiar. Un 41% respondieron afirmativamente, aunque en ciertos países el porcentaje es significativamente superior: un 59% en Alemania, un 56% en Austria, un 55% en Grecia, un 51% en Francia, un 50% en Bélgica y Luxemburgo. España se encuadra entre los países donde la preferencia por trabajar en una empresa familiar es menor al 30%, situándose en nuestro país en el 20%; sólo Letonia (19%) queda por debajo.

La razón principal por la que los empleados eligen trabajar en empresas familiares está relacionada con unas mejores condiciones de trabajo en el 52% de casos, mayor estabilidad en el empleo (47%), mayores oportunidades para la formación, el aprendizaje y el desarrollo (44%) y el desarrollo de negocio a largo plazo por los propietarios (43%). Las mejores condiciones de trabajo son la primera razón en nueve países, siendo un motivo también importante en otros diez. Las naciones en las que se asocia la empresa familiar con un mejor entorno laboral son Reino Unido (80%), Bélgica y Luxemburgo (78%), República Checa (74%) y Grecia (70%). Las ventajas menos ligadas al trabajo en la empresa familiar son salarios más altos (24%), mayores oportunidades de promoción (23%) y la movilidad internacional (10%).

NOTICIAS SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR

Peugeot lista para que GM se haga cargo de la empresa

La familia Peugeot inició su actividad industrial en 1810 con una empresa dedicada a producir herramientas y láminas de acero. La empresa funcionaba correctamente incluso se ampliaba la firma con el capital recaudado. Pero en 1851 sucedió una crisis que marcó el fin del tiempo de los hermanos Jean-Pierre y Jean-Frederic. El control fue asumido por los hijos de Jean-Pierre, pero fue en la siguiente generación (al mando de Eugene y Armand) cuando empezó el segundo imperio de Peugeot. Fue Armand Peugeot el visionario que intuyó que el mejor negocio podía ser el automovilístico, convirtiéndose en un personaje histórico de esta industria.

La cúpula directiva de la compañía sigue incluyendo a miembros de la familia, como Thierry Peugeot, aunque ya en 1964 se había procedido a incorporar profesionales externos. El clan Peugeot es una de las tres dinastías familiares que sobreviven en la industria automovilística europea. Aún mantiene el 25,4%

del capital y el 38,1% de los derechos de voto. Pero la crisis actual puede conducir a que la familia Peugeot deje el control de la compañía, dando paso a una alianza más estrecha con General Motors que suponga una nueva inyección de capital.

La operación de fusión entre Peugeot y la división europea de Opel General Motors no será sencilla, porque tendría importantes obstáculos políticos ante los inevitables cierres de fábricas y pérdidas de empleo tanto en Francia como en Alemania que serán obligados por el exceso de capacidad de ambos grupos.



Los herederos de la empresa familiar censuran el afán recaudatorio de Rajoy

Más de 150 miembros del Forum Familiar, el área del Instituto de la Empresa Familiar (IEF) creada para los herederos de las empresas socias que tienen entre 25 y 40 años, se reunieron en el XI encuentro nacional del Forum Familiar en Ibiza, el pasado mes de junio, las tres principales ideas alrededor de las cuales ha girado el encuentro del Forum son el relevo generacional, la innovación y el emprendimiento.

Los herederos se mostraron muy críticos con la obsesión recaudatoria del gobierno reflejada en la última subida de impuestos. Los herederos piden todo lo contrario, es decir que se bajen impuestos como el de sociedades que llevan reclamando desde hace tiempo.

Consejos de HayGroup para preservar la empresa familiar

Olivier Boulic consultor de HayGroup, destaca algunos consejos para preservar una empresa familiar: mantener las relaciones sanas entre los miembros de la segunda generación y posteriores, planificar la sucesión y el reparto accionarial, la transparencia, el cumplimiento de requisitos legales para mantener la identidad de la empresa, y la elección como líder del sucesor más capacitado.

ACTIVIDADES REALIZADAS

 **11 de Julio.** Tertulias en desayuno: [El papel del socio de la empresa familiar y la RSC](#). Ponente: Javier Viciano Pastor, Universitat de València



Tertulia en desayuno

 **27 de Junio.** II Café del investigador: ["¿Qué habilidades comerciales mejoran los resultados empresariales?: la percepción en la empresa familiar"](#). Ponentes: Sonia Cruz Ros y Carmen Pérez Caballero, Universitat de València



II Café del investigador

 **29 de Mayo.** Seminario: **La inteligencia competitiva como práctica estratégica**. Enmarcado en el Master en Estrategia de la Universitat de València

 **CONVOCATORIA ABIERTA HASTA 30/09/2013:** Premios investigación de la Cátedra en las siguientes modalidades:

Modalidad I: Premio al Mejor Trabajo Fin de Grado sobre EF

Modalidad II: Premio al Mejor Trabajo Fin de Master sobre EF

Modalidad III: Premio al Mejor Trabajo de Investigación Publicado sobre EF



BLOG DE LA CÁTEDRA: FAMILIARMENTE

LECCIONES SOBRE EL ÉXITO Y EL FRACASO DE LA EMPRESA FAMILIAR (I)

por C. Camisón, Director CEF-UV

Mi compromiso personal con las empresas familiares deriva de tres funciones que he desempeñado a lo largo de mi vida: (1) como académico interesado en la generación, validación y difusión de ideas; (2) como consultor que se propone mejorar la vida y el desempeño de las empresas familiares y las familias empresarias con las que trabajo; (3) como hijo que creció dentro de una empresa familiar y que experimentó en sí mismo las alegrías y los dolores que acompañan al éxito o al fracaso de las mismas

A principios de los años 50, mi padre junto con su hermano y otros emprendedores fundaron Muebles Carlet, una compañía productora y comercializadora de muebles de hogar. Los socios fundadores eran trabajadores procedentes del cierre de otra empresa de muebles. Du-



productivas, lo que unido al desarrollo económico nacional facilitó su expansión. De un pequeño taller artesanal donde los únicos trabajadores eran los socios

se llegó, al cumplir dos décadas de vida, a una pequeña empresa que alcanzó los 40 trabajadores. Su facturación aumentó igualmente hasta rebasar el millón de euros a las puertas de la crisis económica del petróleo de 1975. De la producción de muebles a medida, se pasó a la fabricación en serie con una tecnificación creciente, se abrió una tienda de venta directa al cliente final e incluso se iniciaron pequeñas aventuras de diversificación en el sector inmobiliario, bajo el empuje de la condición de delineante y maestro de obras de mi padre.

La tecnificación productiva no fue acompañada de una profesionalización de la dirección. El hecho de que todos los socios fueran amplios conocedores del oficio y tuvieran participaciones alicuotas en el capital condujo a una

toma de decisiones en grupo, donde el criterio de todos era respetado y por tanto se tomaban por unanimidad. La responsabilidad fue asumida globalmente sin que hubiera responsables en particular de ninguna de ellas. Sin embargo, mi padre y su hermano llevaban de facto la batuta, ocupando formalmente los cargos de gerente y presidente, e influyendo fuertemente al resto de socios que reconocían su superior experiencia y su criterio.

El crecimiento de la empresa tampoco redundó en la contratación de personal cualificado ajeno a los socios. Se siguió una política de integración de descendientes en la empresa, hasta el punto que a principios de los años 70 dos de las ramas familiares habían empleado a miembros de la generación fundadora y la siguiente en el personal. Estos potenciales herederos marcaron la frontera de la cualificación admitida en la plantilla, es decir, no admitieron la entrada de técnicos más capaces que ellos con un temor subyacente a perder su rol dominante. Los descendientes de los otros socios, en cambio, se mantuvieron fuera de la empresa familiar por su falta de interés (en dos casos), o por ser aún niños en

un tercer socio. En el caso de mi familia directa, fuimos los únicos descendientes que siguieron estudios universitarios.

La etapa de inestabilidad económica que España sufrió desde la crisis de materias primas de los años 70 y su apertura política y económica supuso un frenazo serio en el desarrollo de la empresa, que fue incapaz de adaptarse a los nuevos tiempos. El déficit de capital humano cualificado y el envejecimiento de los fundadores sin un recambio apropiado de la siguiente generación supusieron una rémora casi insalvable para la modernización organizativa.

A pesar de no trabajar en la empresa y de no haber formado parte de su equipo directivo ni su consejo de administración, nunca me desvinculé de ella. Todos los veranos desde que tenía 9 años hasta que cumplí los 21 y acabé mi carrera universitaria, los pasé trabajando duro en la

fábrica. En los dos últimos años de mis estudios, los compaginé con llevar la contabilidad de la sociedad y empecé a participar en las reuniones informales que los socios y sus hijos de mayor edad celebraban para tratar asuntos del negocio. Invariablemente, la desesperación se apoderaba de mí en aquellos cónclaves. Nadie se sentía responsable de los problemas que se cernían sobre la empresa. La baja productividad se justificaba con excusas de mala organización: me quitan la gente, tengo que cambiar continuamente las series por imprevistos, la entrega se demora por imprevistos, etc. Cada socio y sus descendientes incorporados a la compañía encontraba una justificación a su falta de rendimiento en los demás. No había ningún pudor en utilizar las horas extras que hiciesen falta para salir de los apretones, y como los socios eran los que más horas hacían y no las cobraban, todos quedaban justificados por su gran capacidad de sacrificio.

Evidentemente, esta estructura funcional no era válida para resolver los problemas

Si fallan las capacidades directivas y de liderazgo el futuro de una empresa está seriamente comprometido

de falta de productividad y competitividad, que siguieron agravándose hasta situar a la empresa en pérdidas, creciendo los números rojos de forma exponencial desde entonces. A la luz del riesgo de quiebra, en 1987 los socios dieron un primer paso y contrataron a una empresa de consultoría (CEDEC, Centro Europeo de Evolución Económica, con sede en Barcelona), de la que tenían buenas referencias de otras firmas del sector, para que les proporcionase un diagnóstico y un plan de acción. Estas sesiones fueron fructíferas para mí, en mi condición de estudiante universitario de Ciencias Económicas y Empresariales, y recuerdo que me cautivaron los temas que como empresa y también ya como familias empresarias (ya eran tres las ramas involucradas en la compañía) debíamos encarar para planificar la supervivencia de la empresa.

Lamentablemente, el proceso no funcionó

como yo esperaba. A pesar del acertado diagnóstico y de la sensatez de las propuestas obtenidas de la consultora, las tres ramas familiares involucradas en el negocio frenaron el proceso de cambio, tomaron las riendas (aprovechando que en ese momento uno de los otros socios salió del capital y de la firma) con lo cual ya tenían mayoría social y, sin una reflexión racional, en vez de asegurar las escotillas frente a la inminente tormenta, apostaron por seguir por el mismo camino. Su única iniciativa fue invertir en equipamiento productivo avanzado, y se gastaron más de 20 millones de las antiguas pesetas en nuevas máquinas. La posibilidad de incorporar un profesional ajeno a la familia que aportase experiencia y conocimientos de gestión quedó bloqueada. Todo esto en un momento en que la economía española volvía a sufrir una crisis aguda. Apenas cinco años después, hubo que liquidar los activos de la empresa, que desapareció definitivamente en 1993 tras más de 40 años de vida.

Esta vivencia fue una experiencia dolorosa porque me hizo conocer el precio del fracaso, pero fue importante en mi educación. Me abrió los ojos con respecto

a la complejidad de estos procesos de sucesión especialmente cuando se producen en etapas donde la organización sufre de problemas importantes. Esta vivencia mejoró mi capacidad para empatizar con los dilemas que afrontan mis clientes en mis servicios de consultoría, al haberlos vivido ya antes. También mi enseñé que la planificación aumenta considerablemente las posibilidades de éxito. Es cierto que la planificación tiene limitaciones. Ni toda la planificación del mundo alcanza para garantizar el éxito cuando se negocian transiciones generacionales y procesos de reestructuración empresarial, si faltan algunos ingredientes esenciales en el entorno familiar y del negocio. Y me enseñé igualmente que, por muy dominio que se tenga de un oficio, de un producto, si fallan las capacidades directivas y de liderazgo el futuro de una empresa está seriamente comprometido



Cátedra de
Empresa Familiar
 de la Universitat de València

VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

www.catedraef-uv.es

info@catedraef-uv.es

Tel. 96.162.54.76

*Depto. de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”
 Facultad de Economía
 Avda. de los Naranjos s/n
 Ed. departamental oriental, planta 5ª, despacho 5P-6
 46022 Valencia*

Patrocinada por:

BROSETA.

PORCELANOSA®

Promovida por:

