



ÍNDICE

EDITORIAL 1

"Una Cátedra al servicio de la empresa valenciana"

C. Camisón, Director CEF-UV

CONTENIDOS 3

Artículo de fondo: "¿Empresa familiar? ¿Cátedra de E.F.?"

A. Ríos, Broseta Abogados

INVESTIGANDO LA E.F. 4

Publicación libro IET

"Competitividad empresa turística familiar en España"

Proyecto investigación GRECO

Barómetro de la E.F.

NOTICIAS SOBRE E.F. 5

ACTIVIDADES 7

REALIZADAS

AGENDA 7

BLOG "Familiarmente" 8

Una Cátedra al servicio de la empresa familiar valenciana

En tiempos de crisis, cuando el escenario informativo está copado por las malas noticias y cuando el mundo empresarial semeja agostado por la escasez de recursos, dar cuenta del nacimiento de un proyecto de difusión de conocimiento relativo a empresas que siguen apostando por competir, crecer y satisfacer necesidades de sus grupos de interés no deja de ser un acontecimiento a celebrar. Y si además dicho suceso es fruto de la colaboración entre Universidad y Sociedad, las razones para conmemorar la noticia se multiplican.

Desde su creación en enero de 2006, la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València ha desplegado un importante conjunto de actividades docentes, investigadoras y de transferencia de conocimiento, que hay que agradecer tanto a sus directores y colaboradores como al apoyo incondicional de los promotores (Universitat de València, AVE, EDEM, IVEFA e IEF) y de los patrocinadores (Grupo Porcelanosa y Broseta Abogados).

La nueva etapa abierta tras el nombramiento como director de la Cátedra del Profesor César Camisón en el mes de diciembre de 2012 ha dado lugar a un plan de acción que recoge,

junto a los proyectos ya en marcha desplegados por los equipos antecesores, nuevas ideas encaminadas a intensificar la dinámica de la Cátedra, siempre en la línea de la misión marcada por sus promoto-



res y patrocinadores y en búsqueda de alcanzar las metas establecidas en la visión consagrada fundacionalmente.

La Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València se define como un espacio de encuentro e intercambio de conocimiento entre miembros de la comunidad universitaria,

empresarios y profesionales que trabajan en el ámbito de la empresa familiar valenciana y organizaciones de ámbito nacional y supranacional especializados en el estudio de la empresa familiar.

Nuestra misión es generar y difundir conocimiento relevante y útil para: futuros titulados universitarios, miembros de familias empresarias, profesionales que desempeñan labores ejecutivas

y de control en empresas familiares, y miembros de la comunidad académica interesados en el estudio de la empresa familiar.

En consonancia con la misión enunciada, la visión de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València se concreta en

Patrocinada por:

BROSETA.

PORCELANOSA®

Promovida por:



las siguientes metas:

- Ser un referente social en la generación y difusión de información relevante y fiable que permita describir y conocer la realidad de la empresa familiar de la Comunidad Valenciana.
- Su capacidad para desarrollar modelos y herramientas de gestión novedosas útiles y relevantes en el ámbito profesional y académico.
- La calidad de la docencia específica impartida en el ámbito de las titulaciones de grado y postgrado ofertadas por la Universitat de València.
- La calidad y capacidad de convocatoria de sus actividades de difusión de conocimiento dirigidas al ámbito empresarial y profesional.
- Haber desarrollado un equipo consolidado y multidisciplinar de investigadores centrados en el estudio de la realidad y los retos de futuro de la empresa familiar.
- Su disponibilidad y accesibilidad para atender las necesidades e inquietudes de los miembros de la comunidad: empresarial, académica y de la sociedad en general.
- Su capacidad para participar en las actividades de la red de Cátedras de Empresa Familiar del IEF de forma activa e influyente.

La transferencia de información y de conocimiento constituye un principio clave para alcanzar estos objetivos. En este frente, la Cátedra plantea estimular la creación de conocimiento novedoso, relevante y útil para comprender la realidad de la empresa familiar y contribuir al desarrollo de su capacidad competitiva y de generación de riqueza. Para ello es esencial crear y difundir entre los miembros de familias empresarias y profesio-

sionales que desarrollan su actividad en el seno de empresas familiares, aquellos conocimientos -en forma de modelos de trabajo y herramientas de gestión- que les sean de utilidad para desempeñar sus roles de ejercicio responsable de la propiedad y sus tareas de dirección, ejecución y organización de las actividades propias de sus empresas.

La visibilidad de la Cátedra puede progresar en esta dirección potenciando la tangibilización de la comunicación a través de la edición de un boletín de noticias electrónico y su distribución entre líderes de opinión, patrocinadores, promotores y otros interesados. Junto al impulso de la página web de la Cátedra y de espacios de opinión ligados a las redes sociales, como es el blog Familiarmente, el Boletín forma parte del trío de herramientas con que se

La Universidad es un entorno rico en conocimiento que frecuentemente no llega a la empresa familiar por las barreras que se interponen en el proceso de comunicación

busca informar a los interesados en la empresa familiar de las novedades en las propias actividades de la Cátedra, así como de las noticias de alcance emanadas de otros ámbitos y de los debates que sean valiosos para que las familias empresariales y los gestores de empresas controladas por vínculos parenterales tomen sus decisiones con los mejores inputs informativos.

La Universidad es un entorno rico en conocimiento que frecuentemente no llega a la empresa familiar por las barreras que se interponen en el proceso de comunicación. El Boletín que ahora inauguramos tratará de superar estos obstáculos para les lleguen los resultados de la investigación que sean más aplicables para su práctica cotidiana. También deseamos darles a conocer los trabajos y proyectos de carácter más aplicado que hayan rendido frutos (ideas, métodos, modelos) que tengan valor para mejorar la competitividad y la rentabilidad de la empresa familiar, para consolidar la unión de la familia empresaria y para optimizar la conciliación entre empresa familiar y familia empresaria. Asimismo, nos preocuparemos de mantenerlos al día de las noticias más actuales

relacionadas con el mundo de la empresa familiar, originadas por las propias organizaciones empresariales, por los medios de comunicación y en otros focos de producción de información interesante.

Una empresa familiar competente y unos directivos y propietarios de empresas familiares capaces no pueden desempeñar sus funciones sin disponer de conocimiento actualizado, profundo y contrastado de todos los aspectos que determinan la eficacia de su posicionamiento competitivo en los mercados y de sus elecciones en asignación de recursos, desarrollo de capacidades, configuración de estructuras y diseño de estrategias, políticas y prácticas. La ambición de este Boletín es proporcionar las mejores referencias para servir a la empresa familiar de la Comunidad Valenciana en este empeño.

Deseamos y esperamos que nuestro plan de actividades y, en concreto, este Boletín respondan a sus expectativas. Igualmente, queremos expresarles nuestra voluntad de colaboración,

poniéndonos a su disposición para cuantas ideas e iniciativas crean interesantes. La armonía y el alineamiento de intereses constituyen bases fundamentales para la fortaleza competitiva de las empresas familiares. Aprendida esta lección, queremos ahora aplicarla a esta acción, generando los contenidos que les interesen, abordando las cuestiones que les inquieten, ahondando en las soluciones que precisen. Ello precisa que nos hagan llegar sus demandas, que sean partícipes en la expresión de necesidades, que se impliquen en nuestras actividades.



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

¿EMPRESA FAMILIAR? ¿CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR?

ARTÍCULO A FONDO: EL ESPECIALISTA OPINA SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR

“Déjate de rollos, una empresa es una empresa, y la familia no tiene nada que ver...” una frase a la que no le falta razón, pero con matices. Es verdad que en la tradicional separación entre lo que es la familia, la empresa y la propiedad de esta última, cada uno tiene que estar en su sitio y las

A priori, no podría estar más en desacuerdo. Como iré desarrollando en futuros artículos, no pienso que se deba infravalorar a las empresas familiares, ya que considero que tienen grandes fortalezas y oportunidades, a la vez que siguen siendo la base de nuestra economía. Además, la

tro grano de arena tanto de experiencia práctica como de recursos. Entendemos que la Cátedra puede ser un punto de encuentro de la Universidad y sus distintas disciplinas relacionadas (Economía, Derecho, Psicología...) con la empresa y otros operadores vinculados con este ámbito para intercambiar la sabiduría y el análisis con la experiencia práctica. Asimismo la Cátedra debería servir para crear e innovar alternativas o fórmulas aplicables al *management*, solución de conflictos y problemas jurídicos o económicos de este tipo de empresas. Por último, en mi opinión resulta fundamental la formación y transmisión del conocimiento tanto a las empresas familiares como a la sociedad en general.

Por todo ello, damos nuestro total apoyo a esta iniciativa, por lo que esperamos el mejor de los éxitos y nos comprometemos a aportar toda nuestra experiencia para el proyecto se consolide y se desarrolle.



Alejandro Ríos
Broseta Abogados

La Cátedra debería servir para crear e innovar alternativas o fórmulas aplicables al management, solución de conflictos y problemas jurídicos o económicos

decisiones se tienen que adoptar en cada ámbito, sin tener en cuenta en la empresa las cuestiones familiares, ni en la familia las cuestiones vinculadas con la empresa, pero lo cierto es que dichas interrelaciones hacen que la empresa familiar tenga unas peculiaridades y características que la diferencia del resto.

Lo cierto es que la visión que se tiene de la empresa familiar es muy simplista, no sólo desde fuera de la empresa sino también en muchas ocasiones desde dentro. Siempre pongo como ejemplo que cuando inicio mis clases sobre empresa familiar en la Fundación EDEM o en el curso de la Cátedra, empiezo preguntando a los alumnos sobre los aspectos positivos y negativos que, a priori y con carácter general, encuentran en este tipo de empresas. Año tras año el resultado suele ser el mismo, una visión de microempresa endogámica y en la que se reducen las oportunidades para los no familiares.

percepción que se tiene de la empresa familiar como un coto privado y sin futuro conlleva una cierta sobrevaloración del resto de empresas cuando, como está quedando dolorosamente claro en el contexto actual “no es oro todo lo que reluce”.

En todo caso, tengo claro que cada empresa familiar es un mundo y que hay unos parámetros generales que acercan unas empresas familiares a otras, pero existen una serie de matices que marcan las diferencias y que afectan a diversas áreas de la misma (gestión y dirección del negocio; planificación económica; situación jurídica, aspectos relacionales y de liderazgo, etc...).

Por todo ello y porque considero que existen muchas cosas de que hablar, más allá de los tópicos que se repiten una y otra vez, desde BROSETA Abogados venimos apoyando esta iniciativa de la Universitat, AVE, EDEM e IVEFA, intentando aportar nues-

INVESTIGANDO A LA EMPRESA FAMILIAR

EL Instituto de Estudios Turísticos ha publicado el libro *La competitividad de la empresa turística familiar en España*, bajo la co-dirección de César Camisón



El Instituto de Estudios Turísticos, dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España, ha publicado en 2012 la segunda edición del libro titulado *La empresa turística familiar en España: importancia, perfil y competitividad*. El trabajo ha sido co-dirigido por el Director de la CEF, el profesor César Camisón, y ha intervenido en su elaboración un equipo de 7 personas que forman parte de GRECO. Grupo de Investigación en Estrategia y Competitivi-

dad de la Universitat de València. La investigación rinde cuentas de un amplio estudio desarrollado durante los años 2010 y 2011, que ha ampliado el conocimiento disponible de las empresas familiares del sector turístico nacional. Sus resultados más destacados se refieren a la competitividad de la empresa familiar frente a la no familiar, las causas de sus ventajas y desventajas competitivas, sus rasgos en estructuras de propiedad, gobierno y con-

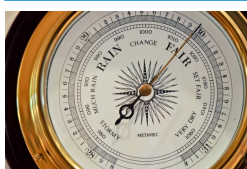
trol, sus estrategias competitivas y corporativas, su diseño organizativo y sus prácticas de gestión e innovación. El trabajo ofrece ideas de amplio interés, tanto para académicos interesados en la empresa familiar, como a profesionales y empresarios de este segmento que estén inquietos por comprender mejor los determinantes de su comportamiento y resultados y cómo mejorarlos.

GRECO (Grupo de Investigación en Estrategia y Competitividad) está llevando a cabo un proyecto de investigación sobre las mejores prácticas de diseño de las estructuras de propiedad, gobierno y gestión para fortalecer las capacidades directivas de la empresa familiar

Dentro del proyecto de investigación sobre La construcción de capacidades dinámicas y sus efectos sobre el desempeño: el papel de las prácticas y formas organizativas, financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad dentro del Plan Nacional de I+D+i, GRECO está estudiando el efecto que tiene en la capacidad directiva el diseño de las estructuras de propiedad, de gobierno (en cuanto al consejo de administración y su conciliación con órganos de gobierno de la familia como el consejo de familia) y de gestión (referentes al equipo directivo y específicamente al primer ejecutivo) de la empresa familiar. El estudio pretende contrastar si las

recomendaciones de buen gobierno corporativo, y las prácticas recomendadas para seleccionar equipos de dirección y para alimentar la financiación propia son adecuadas y suficientes para garantizar a la empresa familiar las habilidades de dirección que necesita. Se está igualmente analizando cómo deben evolucionar dichas estructuras y prácticas con el cambio generacional, con el aumento de la complejidad accionarial y con el tamaño de la empresa. Los resultados preliminares cuestionan bastantes ideas preconcebidas y chocan con los patrones dominantes en la empresa familiar regional. Los modelos más aptos para desarrollar capaci-

dades directivas se aprecian en las empresas con estructuras de propiedad menos concentradas, con un gobierno corporativo que limita tanto el poder de la propiedad como el de los directivos ajenos al núcleo parenteral, abriéndose así a independientes y expertos. En cuanto a las prácticas de profesionalización directiva, tanto la contratación de expertos externos como la planificación sucesora intra-familiar se perfilan como estrategias eficaces para garantizar una competencia directiva mínima y para lidiar con los problemas que plantea la implicación familiar a los distintos niveles, aunque sus frutos no son plenamente equivalentes.



El Barómetro de la Empresa Familiar

Dentro del Programa de Generación de Conocimiento, la Cátedra va a desarrollar un barómetro semestral sobre la empresa familiar que incluya entre otras su valoración de las siguientes cuestiones:

- Situación económica general
- Actividad empresarial
- Factores de competitividad en la empresa familiar
- Confianza y expectativas
- Áreas de desarrollo de la empresa familiar
- Temas puntuales de coyuntura

La encuesta se realizará electrónicamente entre empresas familiares siendo la persona entrevistada el máximo responsable ejecutivo de la compañía (Presidente, Consejero Delegado, Director General o equivalente).

NOTICIAS SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR

Huesitos ha decidido este mismo mes deslocalizar su producción a Polonia

Huesitos, la popular galleta de chocolate creada hace casi 30 años por una empresa familiar de Ateca (Zaragoza), se va de España. Tras conquistar el mercado español y llegar hasta todos los países europeos e incluso a mercados lejanos como Japón u Oriente Medio, la multinacional Mondelez International (antes Kraft Foods) ha decidido este mismo mes deslocalizar su producción a Polonia. Esta compañía compró la marca apenas hace un

año y medio al adquirir la empresa Hueso, S.A. a la multinacional Cadbury-Schweppes que la había comprado a sus creadores en 1994. Otro de los productos fabricados en la misma planta de la marca Respiral se trasladan a otra factoría de la multinacional estadounidense en Valladolid. Esto supone el cierre de una empresa que se fundó en 1862 y que constituía (con sus 107 empleos directos) el pulmón industrial de la comarca de Calatayud.

Estudio de los factores asociados a la continuidad de las empresas familiares

Babson College, institución académica líder en el estudio del emprendedurismo en Estados Unidos, en colaboración con investigadores de más de 40 prestigiosas universidades de Europa, Iberoamérica, Norteamérica, Asia y el Pacífico, están conduciendo un ambicioso proyecto (*Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices*) con el fin de estudiar los factores asociados a la continuidad de las empresas familiares a través de distintas generaciones y su capacidad para actuar como emprendedoras y creadoras de riqueza.

Vichy Catalan da un paso más diversificando su oferta y entrando en el mercado de productos para el ocio nocturno

Vichy Catalán es una empresa familiar con más de 130 años de existencia especializada en el mercado de aguas minerales naturales. Tras la entrada del nuevo consejero delegado Joan B. Renart Montalat hace dos años, la compañía ha emprendido nuevos proyectos. Unos de ellos amplían su gama clásica de productos en nuevos formatos. Es el caso del envasado del agua mineral carbónica en lata de 33 centilitros y la comercialización de Vichy Catalán lemon, con sabor a limón. Ahora, da un paso más diversificando su oferta y entrando en el mercado de productos para el ocio nocturno, con el lanzamiento de una tónica elaborada con el agua mineral

carbónica de su manantial de Caldes de Malavella (Girona). La nueva bebida toma el nombre de Tonic Water by Vichy Catalán y se encuadra en una nueva categoría de productos, los denominados refrescos saludables, a los que también pertenecen los nuevos Vichy Catalán Plus Lima-Limón y Menta recién salidos al mercado.



Las empresas familiares españolas reunidas por la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid (Adefam) han pedido al Gobierno que “redoble sus esfuerzos” para dotar de más recursos al sector exterior y para mejorar la financiación de las compañías españolas (19 de abril de 2013).

¿Quién dice que la innovación está reñida con la empresa familiar?

Veamos un caso la energía fotovoltaica y el que cuenta lo uso del resto de la poda contrario. **Casti-** para producir biomasa. **llo de Canena** es una em- Una filosofía corporativa en pro de la sostenibilidad, por la familia Vañó hace que permite a sus produc- una década, pero con tos llevar la etiqueta de vínculos con el mundo del “orgánicos” al estar exen- aceite desde el suglo tos de pesticidas y abonos XVIII. La empresa, coman- químicos. dada por los hermnos Fran- cisco y Rosa, produce en su explotación familiar Cortijo Guadiana una me- dia de 1,5 millones de li- tros de aceite, de los que sólo el 5% se

comercializa bajo la marca y el restante se destina a su venta a granel. El resultado: 180.000 botellas con 80.000 litros

de aciete de alta gama de las variedades arbequina, picual y royal. La apuesta por la calidad ha permitido a la empresa sortear la caída general de la demanda en un 20% en 2012, y conseguir crecer un 1% en el mercado doméstico. La firma destina ya el 80% de sus ventas a mercados exteriores. Aunque el aceite es un producto milenario, los Vañó apuestan por la innovación. Su último ejemplo es el aceite al humo de roble. A este novedad la han antecedido otras innovaciones como es la apuesta por el compostaje,



Fuente: ABCdesevilla.es, 22 de abril de 2013.

Pato Lógico caso de éxito en una industria difícil

Pato Lógico es una editorial, y también una empresa familiar. Creada en Portugal en 2010, en su corta vida acumula ya ocho libros con una magia muy especial y con una clara declaración de principios: somos diferentes. Su especialización: producir libros con historias sutiles y un gran manejo de la imagen. Para ello cuenta con la experiencia de André Letria, un ilustrador con más de 20 años de aprendizaje trabajando para clientes como The New York Times y con reconocimientos como el Premio de Excelencia en Ilustración de la Society for News Design. A él se une su hijo José Jorge Letria, cofundador, escritor, gerente de palabras y metáforas, operario

de comas, tildes y apóstrofes. La suma: algo al filo de lo imposible: producir libros al servicio de la difusión de ideas, y al tiempo elaborar productos que prueban los límites de los creadores y los lectores, rompiendo la maldición que habla del apocalipsis del libro. Les guía un lema que figura en la contraportada: “Las misiones imposibles son las únicas que tienen éxito” (Jacques Cousteau).

Fuente: Elespectador.com, 23 de abril de 2013

Nace Alentia, instrumento financiero orientado a canalizar el ahorro a proyectos viables

La Asociación **de la Empresa Familiar de Castilla y León (EFCL)** ha impulsado la creación de **Alentia Alternativa**, como instrumento financiero orientado a canalizar el ahorro a proyectos viables vinculados con la región. Se trata de una asociación sin ánimo de lucro e independiente, nacida de la preocupación por la falta

de financiación tradicional, y que pretende convertirse en un punto de encuentro entre inversores particulares y proyectos empresariales viables. El proyecto pretende unir a no menos de 100 socios individuales, 50 empresas y 25 entre entidades financieras y otras instituciones, con capacidad para movilizar entre 5 y 10 millones de euros el primer año, y

con voluntad de aumentarla de forma exponencial. Los socios abonarán una cuota de 300 euros anuales, las personas físicas, 600 euros y las personas jurídicas, 2500 euros.

Fuente: expansión.com (18 de abril de 2013).

ACTIVIDADES REALIZADAS



30 de Enero. Tertulias en desayuno: **Preparando al sucesor.** Ponente: César Camisón, Universitat de Valencia



30 de Enero. Seminario **La competitividad de la empresa familiar**, dentro del Master en Estrategia de la U.V.



19 de Febrero. Jornada: **La internacionalización de la empresa familiar**, organizada conjuntamente con AVE y Credit Suisse



22 de Marzo. Seminario: **Retos de gestión de la empresa familiar**, dentro del Master en Dirección y Administración de Empresas de la Universitat de València



9 de Abril. Café del investigador: **Una agenda de investigación sobre la competitividad y el desarrollo de capacidades directivas en la empresa familiar: efectos de la estructura de propiedad, gobierno y gestión.** Ponente: César Camisón, Universitat de Valencia



9 de Abril a 7 de Mayo. Seminario: **Empresa Familiar y Desarrollo Profesional.** Curso de Extensión Universitaria de la Universitat de València



9 de Mayo. Tertulias en desayuno: **Profesionalización de la dirección y liderazgo en la empresa familiar.** Ponente: Tomás González, Universitat de València



Jornada internacionalización de la empresa familiar



Tertulia "Preparando al sucesor"



Jornada internacionalización de la empresa familiar

AGENDA



29/MAYO/2013: Seminario: **La inteligencia competitiva como práctica estratégica**

Seminario enmarcado dentro del Máster Oficial en Estrategia de Empresa de la Facultad de Economía, a cargo de Juan Manuel López Martínez.



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

Alumnos y profesores de la U.V. tienen hasta el 30/09/2013 para presentar sus aplicaciones a los Premios de Investigación convocados por la Cátedra de Empresa Familiar. El Programa pretende fomentar el interés en la problemática de la empresa familiar y potenciar la generación y difusión de conocimiento sobre ella entre todos los miembros de la comunidad académica. Tiene tres modalidades (dos como premios a los mejores trabajos fin de grado y postgrado presentados por alumnos, y otro como premio al mejor trabajo de investigación publicado por un profesor. Los premiados recibirán una gratificación en metálico y un diploma acreditativo.

BLOG DE LA CÁTEDRA: FAMILIARMENTE

Anuncio del lanzamiento del Blog

Atendiendo a la fuerte relevancia de las redes sociales profesionales como herramienta para la participación y vinculación, se propone crear una red social denominada Cátedra Empresa Familiar Universitat de València en las redes [Twitter](#) y [Linkedin](#). Dicha red será un punto de encuentro entre profesionales, docentes y alumnos de la Cátedra para debatir sobre dudas, noticias o temas relacionados con la Empresa Familiar.

El primer post: Inyectando conocimiento en la vena de la empresa familiar

¿Puede una empresa posicionarse y competir eficazmente en los mercados desconociendo aspectos fundamentales de su rivalidad (de sus productos, sus estrategias, estructuras y prácticas de gestión e innovación), de los clientes, de las tecnologías clave en su negocio, de las tendencias fundamentales de su entorno, de las fuerzas externas que la condicionan (sean económicas, sociales, jurídicas, políticas o geográficas)? Ningún empresario o directivo competente contestará que sí. Las necesidades de conocimiento de todos estos aspectos son crecientes e ineludibles, para las compañías de cualquier tamaño y sector.

La empresa familiar no sólo comparte esta exigencia, sino que la ve acrecentada. Es sabido que la empresa con una propiedad familiar es una organización estructuralmente más compleja, y por tanto su coordina-

ción requerirá dominar aspectos más abundantes y diversos. La di-

mensión relativa a las necesidades e implicación de la familia empresaria en el negocio no puede dejarse en el olvido, pues de ella derivan decisiones y situaciones decisivas para la supervivencia de la empresa familiar, como son la sucesión, el liderazgo, la profesionalización de la dirección, la organización equilibrada del capital o la participación

de miembros de la familia en el trabajo o la gestión. La empresa familiar debe además aprender a gestionar las emociones por los vínculos emocionales que en ella afloran de forma especialmente intensa.



Imagen cortesía de [nokhoog_buchachon/FreeDigitalPhotos.net](#)

Saber desempeñarse en todos estos frentes debe ser parte intrínseca del código genético de la empresa familiar y de la familia empresaria.

compartido y la transferencia de conocimiento. Las barreras que frenan su transferencia en las empresas no familiares por recelos profesionales o económicos son aquí más permeables por ser el relevo generacional una transición normal y facilitar el vínculo familiar una mayor generosidad y confianza. La relación entre directivos de las empresas no familiares sólo rige por normas contractuales y objetivos propios de carreras profesionales. En cambio, la familia es un territorio donde los intereses personales se diluyen cuando se antepone la preservación del proyecto heredado, donde los valores se transmiten y perfeccionan, donde las lecciones se

imparten sin coste mil veces hasta interiorizarlas. Por todo ello, la empresa familiar debe ser consciente de esta ventaja competitiva y ha de desplegar las estructuras y prácticas

que la preserven y potencien. Gestionar el conocimiento y mantener el aprendizaje intra e

inter-generacional deben constituir los pilares de la estrategia competitiva de la empresa familiar.

La empresa familiar y la familia empresaria son espacios perfectos para el aprendizaje compartido y la transferencia de conocimiento

Por sus venas debe circular un flujo sanguíneo que no sólo comparta la herencia genética sino un mismo afán por preservar y fortalecer el patrimonio económico y el aprendizaje legado por fundadores y líderes anteriores. La empresa familiar y la familia empresaria son espacios perfectos para el aprendizaje



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*