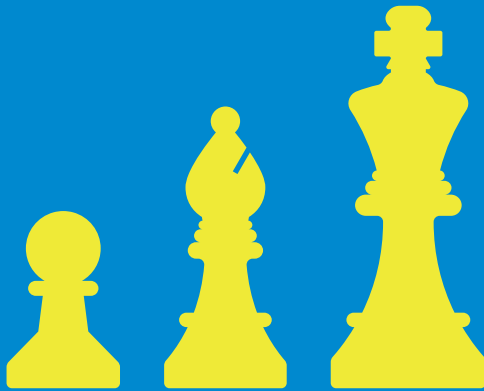


RODRIGO BASCO

MANUAL  
DE LA  
EMPRESA  
FAMILIAR



GESTIÓN  
GOBERNANZA  
SUCESIÓN



**RODRIGO BASCO**

**MANUAL  
DE LA  
EMPRESA  
FAMILIAR**



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ  
LONDRES | SHANGHÁI

# ÍNDICE

<b>Prefacio</b> .....	15
-----------------------	----

## PARTE 1

### INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR

<b>1. Aproximación al concepto de empresa familiar</b> .....	18
Objetivos de aprendizaje.....	18
Introducción.....	18
Definición de empresa familiar.....	22
Tipos de empresas familiares .....	28
Empresas familiares que dan prioridad a la familia (familia primero o <i>family-first</i> ).....	29
Empresas familiares que dan prioridad al negocio (empresa primero o <i>business-first</i> ).....	32
Empresas familiares que equilibran las demandas familiares y empresariales (empresa-familia primero o <i>family business-first</i> )	34
Empresas familiares inmaduras .....	36
La importancia de estudiar el gobierno y la gestión de la empresa familiar.....	37
Actividades adicionales y material de lectura.....	39
Preguntas para debatir en clase.....	39
Lecturas complementarias.....	40
Actividad en el aula.....	40
Caso de análisis I. Birla: una familia emprendedora .....	41
Caso de análisis II. La familia Chick-fil-A: al servicio de la calidad y la tradición .....	43
Estudio de caso. Wal-Mart.....	44
Notas .....	49
<b>2. Dinámica de la empresa familiar</b> .....	53
Objetivos de aprendizaje.....	53
Introducción.....	53
El modelo de los tres círculos .....	54

Roles.....	58
Objetivos.....	59
Necesidades psicológicas .....	61
Expectativas .....	66
La perspectiva evolutiva del modelo de los tres círculos.....	67
Emociones en la empresa familiar .....	69
Las emociones en la empresa familiar en diferentes contextos .....	74
Actividades adicionales y material de lectura.....	75
Preguntas para debatir en clase.....	75
Lecturas complementarias.....	76
Actividad en el aula.....	76
Caso de análisis I. La familia Pritzker a través de las generaciones ...	77
Caso de análisis II. El Grupo Henriquez.....	79
Estudio de caso. Estée Lauder Companies .....	81
Notas .....	87

### **3. Relaciones interpersonales y comunicación en la empresa familiar**

<b>familiar</b> .....	88
Objetivos de aprendizaje.....	88
Introducción .....	88
Relaciones interpersonales en la entidad familiar.....	89
Relaciones de pareja y la empresa familiar .....	90
Relaciones entre hermanos y la empresa familiar .....	96
Relaciones paterno-filiales y la empresa familiar .....	100
Relaciones con los parientes políticos y la empresa familiar .....	102
Comunicación familiar.....	104
Genograma familiar .....	107
Actividades adicionales y material de lectura.....	109
Preguntas para debatir en clase.....	109
Lecturas complementarias.....	110
Actividad en el aula.....	110
Caso de análisis I. Los hermanos Dassler.....	111
Caso de análisis II. Los coemprendedores Sr. y Sra. Hartz .....	113
Estudio de caso. La familia real británica.....	114
Notas .....	119

## **PARTE 2 GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

<b>4. Conflictos, gestión de conflictos y comunicación</b> .....	124
Objetivos de aprendizaje.....	124
Introducción .....	124
Definición de los conflictos en las empresas familiares .....	125
El conflicto como un proceso en la empresa familiar.....	127

Orígenes de los conflictos en la empresa familiar .....	130
Conflictos y contexto.....	133
Tipos de conflictos en la empresa familiar .....	135
Gestión de conflictos.....	139
Técnicas de resolución de conflictos.....	141
Técnicas de estimulación de conflictos .....	144
Actividades adicionales y material de lectura.....	145
Preguntas para debatir en clase.....	145
Lecturas complementarias.....	146
Actividad en el aula.....	146
Caso de análisis I. ¡El equipo está roto!.....	148
Caso de análisis II. La empresa familiar Steinberg .....	150
Estudio de caso. El destino de Gucci .....	152
Notas .....	157
<b>5. Gestión de recursos humanos en la empresa familiar .....</b>	<b>159</b>
Objetivos de aprendizaje.....	159
Introducción .....	159
Nepotismo .....	161
Enfoque de recursos humanos .....	163
Orígenes del tratamiento asimétrico.....	166
Tipos de justicia .....	170
Niveles de justicia .....	173
Comportamiento disfuncional.....	175
Actividades adicionales y material de lectura.....	177
Preguntas para debatir en clase.....	177
Lecturas complementarias.....	178
Actividad en el aula.....	178
Caso de análisis I. ¡Qué error! .....	180
Caso de análisis II. Abrazar el nepotismo .....	181
Estudio de caso. Es solo un escándalo o el escándalo.....	183
Notas .....	186
<b>6. Gestión estratégica y financiera en la empresa familiar .....</b>	<b>189</b>
Objetivos de aprendizaje.....	189
Introducción .....	189
Objetivos de la empresa familiar .....	190
Los objetivos de la empresa familiar como puntos de referencia...	193
La riqueza social y emocional como efecto de posesión .....	195
Comportamiento estratégico y financiero.....	197
Gestión estratégica en la empresa familiar .....	199
Ámbito de mercado .....	199
Ventajas competitivas internas .....	199
Ventajas competitivas externas.....	206

Ámbito de no-mercado.....	207
Estrategias de mercado y de no-mercado como dimensiones determinantes del rendimiento y la supervivencia.....	209
Actividades adicionales y material de lectura.....	213
Preguntas para debatir en clase.....	213
Lecturas complementarias.....	214
Actividad en el aula.....	214
Caso de análisis I. ALDI y el poder de los lazos familiares.....	215
Caso de análisis II. Feetures.....	217
Estudio de caso. Una estrategia invertida para LEGO.....	220
Notas.....	224

### PARTE 3 GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

<b>7. Gobierno de la propiedad.....</b>	<b>230</b>
Objetivos de aprendizaje.....	230
Introducción.....	230
El gobierno corporativo en las empresas familiares.....	232
Estructura de propiedad y gobernanza.....	236
Tipos de propietarios.....	238
Asamblea de propietarios o junta de accionistas.....	240
Acuerdo de propietarios o accionistas.....	242
Ventajas de los acuerdos de propietarios.....	245
Enfoque evolutivo de la gobernanza de la propiedad.....	246
Actividades adicionales y material de lectura.....	250
Preguntas para debatir en clase.....	250
Lecturas complementarias.....	250
Actividad en el aula.....	251
Caso de análisis I. La familia unida detrás de LEGO.....	255
Caso de análisis II. H51-La misión de preservar la identidad de la familia Hermès.....	256
Estudio de caso. «La fábrica» de la miseria humana.....	258
Notas.....	262
<b>8. Gobierno de la empresa.....</b>	<b>265</b>
Objetivos de aprendizaje.....	265
Introducción.....	265
Consejo de administración.....	266
Funciones del consejo de administración.....	267
Tipos de consejos de administración.....	269
Composición del consejo de administración.....	273
La evolución del consejo de administración a lo largo del ciclo evolutivo de la empresa familiar.....	275

Aspectos prácticos del consejo de administración.....	278
Número de consejeros.....	278
Reclutamiento de consejeros.....	278
Reglamento del consejo de administración.....	279
Actividades adicionales y material de lectura.....	281
Preguntas para debatir en clase.....	281
Lecturas complementarias.....	281
Actividad en el aula.....	282
Caso de análisis I. Grupo Al Wadi. Gobierno corporativo.....	285
Caso de análisis II. El escándalo Volkswagen y la política en los consejos de administración.....	288
Estudio de caso. Entre el consejo de administración y los accionistas familiares .....	289
Notas .....	293
<b>9. Gobierno de la familia .....</b>	<b>295</b>
Objetivos de aprendizaje.....	295
Introducción.....	295
Tipos de cohesión familiar.....	296
Líder familiar. Jefe de familia.....	298
El gobierno familiar desde una perspectiva evolutiva.....	299
Reuniones familiares .....	302
Asamblea familiar.....	305
Consejo de familia.....	306
Políticas familiares.....	307
Gestión del patrimonio familiar .....	309
Constitución familiar.....	314
Actividades adicionales y material de lectura.....	316
Preguntas para debatir en clase.....	316
Lecturas complementarias.....	317
Actividad en el aula.....	317
Caso de análisis I. La organización familiar detrás de Al Handal International Group (HIG).....	319
Caso de análisis II. Merck, una familia que trasciende generaciones .....	320
Estudio de caso. Al Saud Company y la primera crisis.....	322
Notas .....	327
<b>10. Sucesión de la propiedad, gobierno y gestión.....</b>	<b>329</b>
Objetivos de aprendizaje.....	329
Introducción.....	329
¿Sucesión de qué?.....	330
Tipos de sucesión en la empresa familiar.....	334
Estrategia de salida (de una empresa familiar a una empresa no familiar).....	336

Complejidad en la sucesión de empresas familiares.....	338
Obstáculos a la sucesión en la gestión intrafamiliar .....	339
Perspectiva del proceso de sucesión.....	343
Actividades adicionales y material de lectura.....	348
Preguntas para debatir en clase.....	348
Lecturas complementarias.....	348
Actividad en el aula.....	349
Caso de análisis I. La pasta global-Barilla .....	350
Caso de análisis II. Sucesión para triunfar en Oriente Medio .....	351
Estudio de caso. ¿Hasta dónde puede llegar U-Haul?.....	352
Notas.....	356
<b>11. La generación saliente en la sucesión de la empresa familiar.....</b>	<b>358</b>
Objetivos de aprendizaje.....	358
Introducción.....	358
Las generaciones salientes a lo largo del tiempo.....	359
Generación fundadora .....	359
Segunda generación .....	360
Tercera generación y siguientes.....	361
Estrategias de sucesión.....	362
Seguir confiando en los mecanismos informales para abordar la sucesión.....	363
Formalizar el gobierno corporativo para abordar la sucesión.....	364
Poda del árbol de propiedad familiar .....	364
Planificar el proceso de sucesión.....	365
Decisión de retiro de la generación saliente.....	367
Familiares pasivos .....	373
Creación de valor transgeneracional .....	374
Actividades adicionales y material de lectura.....	376
Preguntas para debatir en clase.....	376
Lecturas complementarias.....	376
Actividad en el aula.....	377
Caso de análisis I. Holly en los zapatos de su padre .....	378
Caso de análisis II. ¿Qué sigue? Retiro .....	379
Estudio de caso. ¿Puedo quedarme un poco más con todos ustedes? Grupo Mendoza.....	380
Notas.....	383
<b>12. La generación entrante en la sucesión de la empresa familiar.....</b>	<b>385</b>
Objetivos de aprendizaje.....	385
Introducción.....	385
El efecto Disney en la sucesión de empresas familiares.....	387
Sucesión en la dirección.....	390
Las intenciones del sucesor .....	390

Relaciones padres-hijos.....	392
Intenciones de la trayectoria profesional del sucesor .....	393
Compromiso del sucesor.....	396
Entrada de sucesores y trayectorias profesionales .....	398
Modelo de cambio en la sucesión de empresas familiares.....	400
Sucesión en la propiedad de la generación entrante .....	404
Sucesión en el gobierno de la generación entrante .....	407
Actividades adicionales y material de lectura.....	408
Preguntas para debatir en clase.....	408
Lecturas complementarias.....	408
Actividad en el aula.....	409
Caso de análisis I. La sucesión en la casa de lujo Zegna .....	410
Caso de análisis II. La carrera de sucesión en LVMH.....	412
Estudio de caso. Al Saud Company gestiona los cambios de la segunda a la tercera generación .....	414
Notas .....	417

# PREFACIO

Este libro que vas a leer contiene ideas básicas para comprender los fundamentos de la propiedad, el gobierno y la gestión de empresas familiares. Mi intención es compartir lo que he aprendido al formar parte de una familia empresaria, trabajar con empresas familiares, investigar sobre ellas e impartir cursos a nivel internacional. En consecuencia, este libro es un intento de organizar ideas, experiencias personales, descubrimientos de mi investigación y materiales de lectura de forma coherente y estructurada para que estos conocimientos sean accesibles a cualquier persona interesada en las empresas familiares.

Este libro invita a los lectores a explorar la singularidad de las empresas familiares con el fin de aprender nuevos conceptos, reflexionar sobre diversas ideas, aplicar modelos e información a sus retos específicos, evaluar y analizar empresas familiares reales, practicar la toma de decisiones en el contexto de estas organizaciones, y crear y adaptar soluciones para ellas. Además, el viaje que los lectores están a punto de iniciar está intrínsecamente marcado por mi propia perspectiva transcultural para comprender las especificidades de cada grupo étnico, geografía, historia e instituciones que afectan la propiedad, el gobierno y la gestión de las empresas familiares.

Este libro es ideal para estudiantes que se aproximan por primera vez al mundo de la empresa familiar. Ofrece los elementos fundamentales para desarrollar sus conocimientos y enriquecerlos con sus propias experiencias. Constituye una referencia esencial para cualquier curso de empresa familiar, tanto de licenciatura como de postgrado. Para instructores y profesores, este libro proporciona una herramienta única para diseñar, organizar y preparar sus clases, incluidos conceptos, modelos, ejemplos, casos de estudio para discusión y ejercicios prácticos.

Este libro también es una valiosa introducción al mundo de las empresas familiares para los miembros de familias empresarias. Sirve como herramienta para interpretar, comprender y contextualizar sus experiencias como propietarios, gestores o miembros de una familia empresaria, proyectando hacia el futuro sus roles y responsabilidades.

Para las generaciones sénior, ofrece guías para mantener la cohesión familiar mientras gestionan empresas sostenibles y rentables. Para las generaciones más jóvenes, proporciona los conocimientos necesarios para desarrollar habilidades relacionadas con la propiedad, el gobierno y la gestión, esenciales para el futuro de sus empresas. Adicionalmente, es un recurso indispensable para consultores y profesionales del sector que les permite estructurar y enriquecer sus conocimientos y experiencia.

Este libro no hubiera sido posible sin el apoyo profesional, educativo y emocional de cientos de amigos, colegas, estudiantes, académicos y líderes de empresas familiares. Cada uno de ellos me ha inspirado de distintas maneras y me ha extendido la mano con generosas historias, así como participado en enriquecedores debates e intercambios de ideas. También agradezco a aquellos que, con o sin intención, colocaron obstáculos en mi camino o bloquearon las ruedas en mi avance debido a sus limitaciones o incompetencias; esos desafíos me motivaron a reinventarme y redoblar mis esfuerzos para mantener viva mi curiosidad y la mente abierta. También reconozco todos mis propios fracasos que, en última instancia, dieron forma a mis ideas, experiencias y percepción para comprender el universo de las empresas familiares a mi manera.

Con este libro deseo dar sentido a las conversaciones que mantuve con mi madre, Ana María, quien ha creído en mi trayectoria personal y profesional; con Pilar y con Mamama, que anhelaban la presencia de su Tata para encontrar respuestas a sus preguntas. Espero que este libro ayude a otros a desempeñar sus roles en las empresas familiares. Mi gratitud incondicional a Inga, que ama mis limitaciones y las hace triviales y más nítidas al mismo tiempo. A Une, Vetre y Balys, que inspiran mi forma de entender la paternidad y son responsables, en cierta medida padecen, de ayudarme a desempeñar mi papel de padre cada día. A Florentina, Ana Rita y Lisandro que han dado forma a mi concepto de hermandad de una manera única. A mi padre, Hugo, que desveló el frágil mundo del ser humano. A Joana, por abrirme las puertas de la biblioteca de la Universidad de Vilna para que pudiera encontrar una guarida para mis desesperadas inspiraciones. A Arpita, por su apoyo durante el proceso de recopilación de información, lectura de material y redacción de ideas. Finalmente, a Luli, con quien luchamos contra el tiempo, los virus y las exigencias familiares para que esta edición en español saliera adelante.

**Rodrigo Basco Sharjah**

16 de julio de 2024

**#ManualdeLaEmpresaFamiliar**

## **APRENDE A MANEJAR LOS TEMAS CLAVE DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Se trata de un libro pertinente y oportuno que aborda la compleja dinámica de las empresas familiares. Presenta un análisis intelectual en profundidad de las ideas de la empresa familiar junto con una amplia colección de casos, ejemplos y preguntas que estimulan la discusión y el debate. Es una lectura obligada para cualquiera que esté interesado en comprender mejor cómo funcionan las empresas familiares, por qué son importantes y qué las hace únicas en todo el mundo.

**Dr. Allan Discua Cruz**

Director del Centro de Empresa Familiar  
Universidad de Lancaster, Reino Unido

Este libro es una excelente introducción a los temas clave de la empresa familiar. Constituye un material sobresaliente tanto para quienes enseñan como para quienes aprenden, ya que incorpora interesantes modelos conceptuales, ejemplos y casos prácticos. Los distintos temas se abordan de manera amigable y accesible para estudiantes, familias empresarias, consultores e interesados en la empresa familiar, sin sacrificar el rigor científico.

**Prof. Dr. Pedro Vázquez**

Director del Centro de Empresas Familiares  
IAE Business School, Argentina

Como ejecutivo de una empresa familiar de tercera generación, me he beneficiado en numerosas ocasiones de los consejos del profesor Dr. Rodrigo Basco en materia de sucesión, gobernanza y gestión de conflictos. Creo que este libro ayudará a las distintas generaciones de miembros de la familia a navegar por sus singulares viajes y a reflexionar sobre las cuestiones más importantes, como la gobernanza, la planificación de la sucesión y la transparencia familiar, entre otras.

**Saud Majid Al Qasimi**

Director general de Al Saud Co.

