

## CONTENIDO

PRÓLOGO .....	13
---------------	----

### Capítulo 1

#### LAS TRAMPAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Introducción .....	19
Primer grupo: La confusión entre capacidad profesional y propiedad .	20
Segundo grupo: El retraso en la sucesión .....	21
Tercer grupo: Confusión de decisiones y órganos de gobierno con de- cisiones y órganos de dirección .....	22
Cuarto grupo: No seguir las reglas que son propias a una empresa de negocios .....	23
Quinto grupo: Creerse inmunizado .....	24
Nota final .....	25

### Capítulo 2

#### EL MUNDO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Definición de empresa familiar .....	27
Tipologías de empresas familiares .....	28
En qué son diferentes las empresas familiares y las empresas no familia- res .....	39
Presencia, incidencia, eficacia y viabilidad de las empresas familiares ....	43

### **Capítulo 3**

#### **CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Introducción .....	51
Nivel de éxito en la empresa y transcurso del tiempo .....	52
La maduración del negocio .....	53
La triple conciencia .....	54
Revitalización estratégica .....	56
La crisis estructural .....	59
Paso del tiempo: Evoluciones en la familia y en la empresa .....	60
La continuidad en el emprendimiento: Salir de la celda A .....	68
La frontera de la sucesión .....	69
La frontera de la organización .....	71
La frontera de la internacionalización .....	76
La frontera de la comunidad de personas .....	78

### **Capítulo 4**

#### **FORTALEZAS ESENCIALES DE LA EMPRESA FAMILIAR: EL RETO DE SU CONSECUICIÓN Y DESARROLLO**

Ventajas para competir .....	81
La fortaleza esencial de la unidad .....	83
De la fortaleza esencial de la unidad a la debilidad proverbial de la desunión .....	87

### **Capítulo 5**

#### **LOS PROCESOS SUCESORIOS**

Introducción. La sucesión como cambio .....	91
Por qué retrasar la sucesión .....	92
Fin del hombre y sucesión en la empresa .....	94
El cambio necesario en los predecesores .....	96
No hay clones .....	99
Preparación de sucesores .....	99

Preparación de la organización .....	105
Preparación de la familia .....	106
Vender la empresa familiar .....	108

## **Capítulo 6 LOS ESTATUTOS**

Introducción .....	109
Los estatutos de la empresa familiar como contrato .....	110
Para qué el contrato entre socios. El fin social .....	111
Quiénes se unen. Qué aportan. Cómo son asignados los derechos políticos y económicos .....	112
Cambios en la estructura de la propiedad .....	113
Valoración .....	115
Organizarse para asignar los recursos y conseguir los fines. Gobierno de la empresa .....	116
Otros acuerdos entre accionistas .....	118
Nota final .....	118

## **Capítulo 7 ACCIONISTAS ACTIVOS Y SERENOS**

Introducción .....	121
Accionistas activos .....	122
Accionistas serenos .....	125
Propiedad psicológica .....	125
Esfuerzo. Lealtad. Ilusión .....	127
Dilución de la propiedad .....	132
Nota final .....	133

## **Capítulo 8 CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN**

Introducción .....	137
Gobierno y dirección .....	139

Racionalidad técnica, psicológica y ética .....	141
Funciones del consejo de administración .....	144
Equipo de alto rendimiento. Cualidades de los consejeros .....	148
Composición .....	149
Consejeros externos e independientes .....	152
Dedicación .....	154
Información .....	155
El presidente .....	156
Evaluación .....	157
Nota final. Trampas de la empresa familiar y consejo de administración ...	158

### Capítulo 9

#### GOBERNABILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

Introducción. Responsabilidades sociales de la empresa .....	165
Significado de gobernabilidad .....	168
Los empates .....	169
Mayorías imposibles. Minorías irracionales .....	171
Participaciones contrarias .....	171
Nota final .....	173

### Capítulo 10

#### TRABAJO DIRECTIVO Y TRABAJO OPERATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Introducción .....	175
Puestos directivos. Su diseño e implantación .....	176
El «sandwich» directivo .....	182
Sistemas de dirección. Director de recursos humanos .....	183
La «falsa» seguridad .....	188
Directivos no familiares .....	189
Trabajo operativo en empresa familiar .....	193

**Capítulo 11**  
**ACUERDOS DE FAMILIA**

Introducción .....	199
Estructura de un acuerdo de familia .....	200
Contenido de un acuerdo de familia .....	202
Proceso de formulación e implantación .....	212
Nota final .....	219

**Capítulo 12**  
**EMPRESA FAMILIAR MULTIGENERACIONAL.**  
**FAMILIA EMPRESARIA**

Introducción .....	221
El modelo CAVA .....	222
La empresa familiar como comunidad de personas .....	223
Familias empresarias comprometidas .....	227
Exclusión .....	231
El poder como servicio .....	231
La transmisión del patrimonio como responsabilidad .....	232