

INDICE

Prologo	11
Presentación	14
1	
Algunos comentarios y definiciones	17
La empresa familiar y la sociedad actual	
El cambio generacional en la empresa familiar	20
El carácter familiar	22
Empresa y familia	
Los fines y la naturaleza de la empresa y la familia	25
Las personas singulares en la empresa y en la familia: las culturas	27
Las tres estructuras	29
Diez notas y lagunas cosas más sobre la dirección de empresas	31
2	
Debilidades y fortalezas de las empresas familiares	39
Debilidades de la empresa familiar	
Debilidades por el grado	42
Debilidades específicas	45
Las fortalezas de la empresa familiar	49
Las relaciones de afecto	50
La comprensión	52
Aceptación de la autoridad	
Una finalidad común	53
La dedicación	
Agilidad en el decidir y en el hacer	55
El aguante	
El oficio	56
El largo plazo	
El servicio	
La estabilidad de los ejecutivos	
La solvencia	57
El grupo familiar	
3	
La dirección de las empresas familiares	59
Los seis indicadores de política de empresa	
La elección estratégica en las empresas familiares	62
La estructura directiva en las empresas familiares	64
El órgano de gobierno	66
4	
La continuidad familiar de la empresa familiar	69
Formas de evolución	
El mayorazgo	73
La continuidad como proceso	81

Vida familiar	
Educación académica y profesional	83
5	
Empresa familiar y configuración institucional	87
6	
La segunda generación	97
La elección del sucesor	
El principio monárquico	100
La formalización de la sucesión	101
El “gap” de edades en el cambio	102
Dirigiendo en segunda generación	103
Preparar el paso a la tercera generación	105
7	
La tercera generación	107
Un paso decisivo	
La tercera generación	108
El cuadro clínico	110
Resumiendo cuestiones	111
La tercera generación: las pauta de acción	112
La tercera generación y las redes de negocios	113
La tercera generación en la empresa familiar unitaria	116
Las finanzas y los tres tercios. ¿La bolsa?	118
8	
La carta magna familiar	122
Su confección	
Los puntos de espíritu general	123
Las instituciones de la carta	124
Los poderes del fundador	125
Grado y tipo de vinculación de las personas al grupo familiar	126
Los movimientos accionarios	127
El manejo de los negocios	128
La retribución de las personas y las incorporaciones al grupo	129
Sucesión y sucesivas sucesiones	130
Casos complejos de configuración institucional	132
9	
Algunos apuntes jurídicos relativos a las empresas familiares	135
La carta magna y su fuerza vinculante	
La transmisión de las acciones	136
Incorporación de familiares a la empresa	
Regulación familiares-profesionales	138
Incorporación de los profesionales al accionado	
Los cambios de generación	139
Poder y gobierno	140
Repartos y retribuciones	141
Utilización de otras fórmulas societarias distintas a la S.A.	142

La relación Holding-filiales en un grupo familiar de empresas	144
10	
La familia de la empresa familiar	147
Resumiendo puntos	
Familia, amor, convivencia, vocación	149
De la ilusión a la alineación	151
Padre-patriarca-duque	153
Los juniors	154
La esposa abnegada	156
11	
Algunas historias comentadas	164
Historias periodísticas	
Empacadora de Córdoba, S.A.	166
Comentarios al caso	169
COMEX	171
Una historia lejana	172
COMEX en su mercado	176
La organización en COMEX	180
Desarrollos en la producción	182
La industria de pinturas en México	184
COMEX como empresa familiar	185
Anexos	188
Comentarios al caso	207
12	
“TOPICS” diversos sobre las empresas familiares	209
Hay que profesionalizarse la empresa familiar	
“La empresa es un fábrica de patriarcas”	215
“Ya se arreglará esto con el tiempo”	219
No dejar las cosas a la testamentaria	220
“Es que esta empresa es especial”	222
“Todavía es pronto”	223
La sombra de Freud	224
La fraternidad no es la paternidad. Y al “primidad”, menos	225
“Hoy son otros tiempos”	226
“Yo soy así” los estereotipos personales	227
Esperando el poder	229
Los consultores	231
“La esposa no debe meterse, lo enreda todo”	232
Las “madrastras por divorcio”	
El pobre cuñado	235
Los profesionales en la empresa familiar	236
Índice analítico	239