
Valores y emociones en la empresa familiar

M. Victoria López Pérez (mvlopez@ugr.es)

Departamento de Economía Financiera y
Contabilidad



Contexto actual:

1. Inestabilidad económica.
2. Escándalos corporativos (estafas piramidales, escándalos financieros –Caso Enron, puntocom...-
3. Falta de valores en el entorno empresarial
 - Falta transparencia: Acciones preferentes
 - Prácticas abusivas con el personal: deslocalización
 - Desastres ecológicos: BP (derrame petróleo)
 - Visión cortoplacista: incentivos sobre beneficios, beneficios crecientesque llevan a prácticas empresariales inmorales o faltas de éticas.

¿Cuál es el principio ético que debe animar una organización?

EMPRESA



1. Betham. Jonh Stuart Mill. Utilidad.
2. Kant. La existencia de normas
3. Aristóteles. Felicidad. Virtudes: Valores.
4. Platón. Las ideas: Bien, Verdad, Belleza, Bondad

EMPRESA FAMILIAR



1. Platón. Las ideas: Bien, Verdad, Belleza, Bondad
2. Aristóteles. Felicidad. Virtudes: Valores.
3. Betham. Jonh Stuart Mill. Utilidad.
4. Kant. La existencia de normas

¿Cuál es el organigrama?

EMPRESA

1. Dirección gerencial/profesional.
2. Consejo de Administración (control, fijación de estrategias)
3. Propiedad ajena en la gestión ordinaria.
4. Dispersión del accionariado.

EMPRESA FAMILIAR

1. Dirección realizada por un miembro de la familia-
alguien de confianza
2. Fuerte presencia (control) en el consejo de
administración (fijación de estrategias, asesoramiento,
acompañamiento)
1. Propiedad involucrada en la gestión ordinaria.
2. Concentración accionarial



Empresas Familiares

AMILIAR

1. Codorníu
2. Joma Sport
3. Delaviuda
4. El Corte Inglés
5. Banco de Santander



ZARA

ZARA
Mercadona



E

EMPRESA FAMILIAR

1. Galletas Gullón 
2. Eulén 
3. Llongueras



¿Qué características tiene una empresa familiar?

- Las empresas familiares empiezan siendo pequeñas y van creciendo con el paso de los años
- Visión a largo plazo: su capacidad de analizar el pasado y mirar hacia el futuro, siempre con la vista puesta mucho más allá del presente.
- Férreo sistema de valores que guía su estrategia.
- No sólo sirven a un objetivo financiero, o no sirven a un objetivo financiero en primer lugar.

¿Qué las distingue de otras empresas?

- **El propósito final de la organización**
 - **perdurar en el tiempo, crear valor durante generaciones**
 - **Transformar la sociedad a través de ese instrumento de crear riqueza que es la empresa.**
- **La forma de planificar su estrategia (riesgo controlado: prudencia)**
- **La manera de adaptarse al entorno exterior (anticipación y flexibilidad)**
- **El estilo de cultura corporativa: objetivos económicos y sociales**

Valores como garantía de continuidad

- **Cultura empresarial propia de la familia.**
- **Sistema de valores propio. Una identidad propia que se transmite.**
- **Importancia de la tradición y de las personas**
- **Hay 5 elementos presentes en todas las empresas familiares exitosas:**
 - **Excelencia. Afán de superación constante**
 - **Trabajo. Cultura del esfuerzo**
 - **Iniciativa: Capacidad para asumir riesgos**
 - **Simplicidad: Sencillez**
 - **Austeridad: No al gasto superfluo.**

□ Establecimiento de la misión: la misión es la razón de ser o propósito de la institución que justifica su existencia. Representa la identidad y la personalidad en el momento actual y en relación al futuro. Las organizaciones cuando exponen su misión definen un conjunto de principios y valores, que deben posteriormente materializarse en objetivos medibles que nos permitan conocer su grado de cumplimiento.

□ Definición de la visión: la visión especifica la posición en la cual la organización desea encontrarse en un futuro, como consecuencia de la implantación de las acciones preestablecidas en su plan estratégico.

□ Historia

- Comienza a mediados del siglo XVI cuando Jaume Codorníu, propietario de viñas, se dedicó a la elaboración de vinos. En 1872, consiguió elaborar su primera botella de cava.
- Una primera etapa evolutiva empieza en los años 40: construcción de las Bodegas. Una segunda fase de crecimiento data de 1975: vinos tranquilos. La tercera etapa evolutiva: situar al Grupo en zonas vitivinícolas de prestigio, a nivel nacional e internacional. La exportación supuso en 2011 el 48% de las ventas globales.

□ Su organización

- Capacidad para adaptar la producción a los nuevos estilos de vida y a las necesidades de los consumidores. **Gestión e innovación.** En los últimos dos años, ha lanzado 21 nuevos productos.
- Hay más de 200 accionistas (miembros de la familia). **Menos del 2% de los accionistas de Codorníu trabaja en la empresa.**
- El Comité Jr. agrupa a todos los accionistas de 18 a 35 años. Tienen su propio presidente, comité y un portal con diferentes actividades. Poco a poco, se les va involucrando y creando ese orgullo de pertenencia a la compañía.
- A pesar de las ofertas de compra que ha podido recibir la compañía, los Raventós han apostado por mantener el capital en manos de la familia y también han rechazado la opción de salir a bolsa. Cuentan con un bolsín interno que permite a los accionistas poner a la venta sus acciones y encontrar un comprador entre los miembros de la propia familia.

□ Sus valores

- Orgullo de pertenecer a una organización con cerca de 500 años de historia y tradición, en los que hasta 18 generaciones han podido disfrutar de sus vinos y cavas.
- Se agrupan en lo que en llaman CEPA.
 - Confianza en lo que hacen y en la gente que colabora con ellos, tanto trabajando en la compañía como colaboradores externos.
 - Esfuerzo, porque sin ello nada es posible ni alcanzable,
 - Pasión por todo lo que hacen y
 - Apertura, innovando y trabajando para sorprender siempre a los consumidores con nuestros productos.
- El respeto al medio ambiente como uno de los principales valores de la compañía. Tienen un estrecho vínculo con la tierra, en la que nacen todos sus productos. Enfoque diario del trabajo hacia el éxito sostenido.
- Mar Raventós: “Siempre ha habido un especial interés por las mujeres. Creemos que las mujeres aportan algo distinto y muy bueno para la compañía”.

□ Historia

- Nace en 1927. El espíritu emprendedor de Manuel López le llevó a montar su propia empresa –una pequeña confitería-. En 1939, su viuda sigue el negocio. Para los vecinos de Sonseca era simplemente la confitería *de la viuda*. Su hijo Alfredo (hoy presidente de la compañía) le ayuda. Actualmente su nieto Manuel es el director general.
- En 1963, monta una fábrica de producción y distribución. En 1973, registran el nombre. En 1977, vuelve a ampliar. En 1989, abre oficinas en Madrid. En 1993 compran la marca Mazapanes de Toledo. En 1996 compra Moneris Planelles y su marca El Almendro. En 2006, traslada su producción definitivamente de Alicante a Toledo. Tres años después, Delaviuda decide desestacionalizarse y compran Artenay Bars, una sociedad francesa, elaboración y distribución de barritas de cereales y muesli.
- La última cifra de negocio de Delaviuda fue de 65,7 millones de euros. Cuentan en la actualidad con 241 empleados
- Manuel López: "Nuestra empresa siempre ha aprovechado los momentos de crisis o las situaciones difíciles para avanzar"

□ Sus valores

- El esfuerzo, la dedicación y la superación no abandonaron ya nunca al joven Alfredo que llevaba en la sangre el espíritu emprendedor de su padre.
- “Siempre lo hemos hecho apoyados en cuatro valores fundamentales: prudencia, fiabilidad, perseverancia y transparencia. Siempre hemos tomado decisiones prudentes desde el punto de vista financiero, avanzar sin poner en riesgo la viabilidad de la empresa“
- **Las personas representan nuestro activo fundamental.** Son ellas las que nos permiten ofrecer la máxima calidad y las que nos impulsan a obtener mayores logros. Los valores y la cultura del Grupo en relación con el personal:
 - ***Pasión por el trabajo: pasión por el trabajo bien hecho,***
 - ***Profesionalidad: excelencia en el trabajo a través de la capacitación técnica de nuestro personal.***
 - ***Compromiso: Sentido de pertenencia a la empresa***
 - ***Solidaridad: Acciones solidarias y benéficas, convirtiendo en realidad nuestro lema “Construyendo un mundo más dulce”.***

□ Historia

- Cuando nadie hablaba de emprendedores un joven empresario de la localidad de **Portillo de Toledo** hizo de visionario e irrumpió en el sector del calzado. Joma nace en 1965 cuando su fundador **Fructuoso López** tan sólo tenía 22 años. En aquel entonces sólo contaba con su casa como instalaciones y sus manos como herramientas. Hace más de 40 años de eso y cuando nadie lo hacía, él ya invertía en tecnología; probaba la resistencia de las pieles, la adecuación de las hormas, la firmeza de las suelas. Desde niño siempre le gustó el deporte, por su perseverancia y sacrificio y pronto se dio cuenta de que la imagen de un deportista es el mejor representante. Por eso, se unió a los mejores futbolistas y atletas.
- **En los 90, Joma fue la primera marca a nivel mundial que lanzó al mercado las botas de colores.** La campaña se llamaba «El color en el fútbol»
- La producción se ha diversificado mucho. Ahora tienen una división de textil y otra de calzado. En calzado fabrican botas de fútbol, fútbol sala, tenis, atletismo, casual, infantil y aeróbic femenino. En textil, cada año incluyen nuevos deportes ya que la inversión en I+D+I es aplicable a muchos: fútbol, atletismo, tenis, baloncesto, volley, ciclismo o «sportwear».
- La importancia de la exportación para la empresa se refleja claramente en los datos. Actualmente representa el 50% de la facturación de Joma.

□ Sus valores

- “Confiaba en mis posibilidades, en mi tesón, en mi esfuerzo y en mi empeño de sacarlo adelante. Todo ha dado fruto y ahora estoy muy orgulloso de donde está Joma, aunque estoy convencido de que todavía no hemos llegado todo lo alto que podemos”.
- El trabajo, la constancia y el compromiso.
- Geográficamente no tenemos fronteras
- Actualmente la imagen de España también supone un hándicap para las empresas nacionales. La acción institucional sobre la marca España y la seriedad en el trabajo ayudan mucho.

□ Sus valores

- Galletas Gullón, la única galletera de capital español que no pasó a manos de multinacionales
- Gullón, que en 1996 facturaba unos 8,5 millones de euros (no estaba ni entre las 10 primeras del sector), cerró 2011 con 198 millones, el doble de los 103 millones de 2005. “En estos 26 años hemos crecido a un ritmo anual del 10%, sin retroceder ningún año, ni siquiera en la crisis”, apunta el ejecutivo. El año pasado, sin ir más lejos, la empresa volvió a subir sus ventas un 11,4% en plena crisis trabajo, la constancia y el compromiso.
- Ha optado por unos valores corporativos —inversión autofinanciada, no distribución de dividendos y austeridad total— que algunos les pueden parecer conservadores, pero que han producido un crecimiento orgánico, sano y sin ataduras.
- La austeridad sigue siendo la palabra de orden en Gullón, empresa que nunca ha distribuido dividendos, lo que provocó una rebelión contra María Teresa Rodríguez por parte de sus hijos, que los tribunales resolvieron a su favor en 2010. Actualmente, no hay conflicto entre ellos.



□ Sus valores

- En dicho escrito, redactado según las mismas fuentes a finales de 2010, el fundador de Eulen se lamentaba de **no haber sido capaz de transmitir con éxito a algunos de sus hijos la importancia de valores morales** más valiosos aún que el poder y la riqueza.
- La guerra de los Álvarez, que hasta entonces habían proyectado una imagen de familia ejemplar, con los siete hijos de don David involucrados en mayor o menor medida en los negocios del linaje, estalló de manera pública a principios de ese año 2010. Entonces, **cinco de ellos decidieron que había llegado la hora de que su padre se jubilara** para tomar ellos las riendas de la empresa.
- Actualmente, el asunto está en tribunales que, posiblemente, den la razón a padre y fundador, pero será difícil llegar a una situación de paz entre los miembros de la familia.

Muchas gracias