
Valores y emociones en la empresa familiar

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

Departamento de Economía Financiera y
Contabilidad



Contexto actual:

1. Escándalos corporativos (estafas piramidales –Madoff (2009)-, escándalos financieros y fiscales -Lehman Brothers Titulización de hipotecas subprime (2007)-, prácticas dudosas filial en Panamá -Pocoyó (2014)-, mala praxis contable -Pescanova (2014)-, informes de auditoría limpios -Abengoa (2015)-.

2. Falta de valores en el entorno empresarial

- Falta transparencia/engaños: Acciones preferentes (2012). Volkswagen (2015).
- Prácticas abusivas con el personal: deslocalización
- Desastres ecológicos: derrames petróleo, radioactividad
- Visión cortoplacista: incentivos sobre beneficios, beneficios crecientes

¿Cuál es el planteamiento ético que tenemos/ necesitamos en las empresas?



¿Cuál es el planteamiento ético que tenemos/ necesitamos en las empresas?

IDEALISMO

BAJO

ALTO

ALTO

Subjetivismo

(Cada caso es un caso aislado e independiente. La ética se basa en los sentimientos, experiencias previas y las circunstancias personales)

Situacionismo

(Elabora sus propios principios éticos y su moral personal)

RELATIVISMO

BAJO

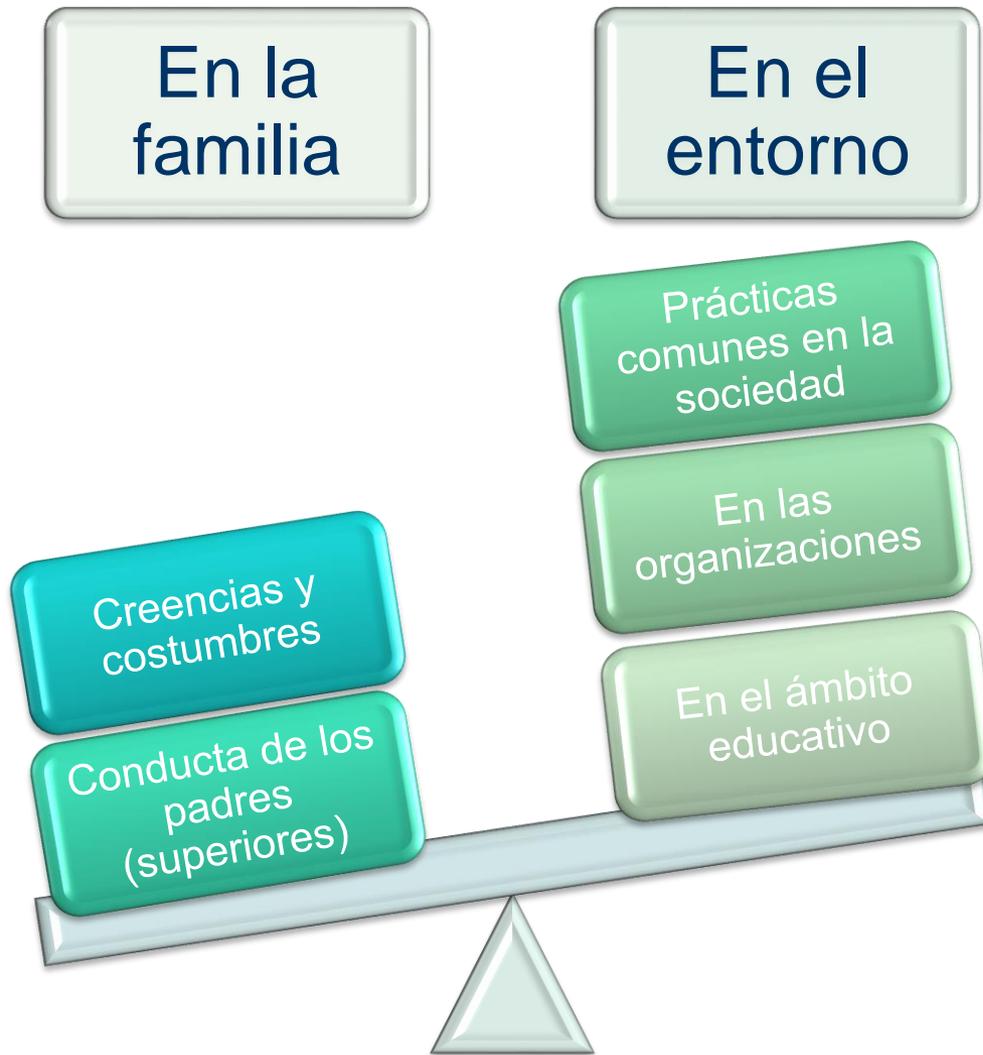
Excepcionismo

(Conocen los principios morales pero se reservan la opción de divergir de ellos)

Absolutismo

(Existen principios universales que han de ser seguidos)

¿Dónde se aprenden los principios y valores?



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

EMPRESA



1. Utilidad: Beneficio/ ventajas competitivas/ costes
2. La existencia de normas. Marco legal vigente.
3. Valores corporativos.
4. Incidir/cambiar el entorno

EMPRESA FAMILIAR



1. Incidir/cambiar el entorno. Mejorar el mundo
2. Valores corporativos.
3. Utilidad: Beneficio/ ventajas competitivas/ costes
4. La existencia de normas. Marco legal vigente.

¿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

EMPRESA FAMILIAR

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



ZARA
Mercadona



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: destaca su capacidad de analizar el pasado y mirar hacia el futuro, siempre con la vista puesta mucho más allá del presente.
- Tienen un 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)**
- **Su estilo propio 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. Orgullo de pertenencia. Confianza y respeto.**
- **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.**

Valores empresas no familiares

- Integridad
- Respeto
- Clientes
- Innovación
- Equipos de trabajo
- Responsabilidad
- **Desempeño**
- **Confianza**
- **Diversidad**
- Cuidado de las personas
- Empleados
- **Medioambiente**
- Participación en la comunidad
- **Apertura**
- **Compromiso**
- Excelencia
- **Liderazgo**
- Pasión
- Calidad
- **Transparencia**
- **Comportamiento ético**
- Honestidad
- **Profesionalismo**

Valores empresas familiares

- Integridad
- Respeto
- Clientes
- Calidad
- Responsabilidad
- Excelencia
- Equipos de trabajo
- Cuidado de las personas
- Innovación
- Empleados
- Participación en la comunidad
- Pasión
- Creatividad
- Diversidad
- Espíritu empresarial
- Accionistas
- Comunicación
- Generosidad
- Honestidad
- Humildad
- Mejora continua
- Servicio
- Justicia

Valores empresas no familiares

- Integridad
- Respeto
- Clientes
- Innovación
- Equipos de trabajo
- Responsabilidad
- **Desempeño**
- **Confianza**
- **Diversidad**
- Cuidado de las personas
- Empleados
- **Medioambiente**
- Participación en la comunidad
- **Apertura**
- **Compromiso**
- Excelencia
- **Liderazgo**
- Pasión
- **Calidad**
- **Transparencia**
- **Comportamiento ético**
- Honestidad
- **Profesionalismo**

Valores empresas familiares

- Integridad
- Respeto
- Clientes
- Calidad
- Responsabilidad
- **Excelencia**
- Equipos de trabajo
- Cuidado de las personas
- Innovación
- Empleados
- Participación en la comunidad
- Pasión
- **Creatividad**
- **Diversidad**
- **Espíritu empresarial**
- Accionistas
- **Comunicación**
- **Generosidad**
- Honestidad
- **Humildad**
- **Mejora continua**
- **Servicio**
- **Justicia**

Valores empresas familiares

- Integridad
- Respeto
- Clientes
- Calidad
- Responsabilidad
- Excelencia
- Equipos de trabajo
- Cuidado de las personas
- Innovación
- Empleados
- Participación en la comunidad
- Pasión
- Creatividad
- Diversidad
- Espíritu empresarial
- Accionistas
- Comunicación
- Generosidad
- Honestidad
- Humildad
- Mejora continua
- Servicio
- Justicia

Valores empresas familiares

MASCO

Responsables de mantener alta la estima del nombre de la familia, ofreciendo la excelencia y la calidad en sus productos y servicios.

Excelencia

LVMH
MOËT HENNESSY • LOUIS VUITTON

Crear nuevas ideas, productos o servicios a partir de otros tradicionales existentes

Creatividad

 **BOSCH**
Innovación para tu vida

La búsqueda de oportunidades sin tener en cuenta los recursos actuales

Espíritu empresarial

ZARA

Ambiente de confianza: mostrar necesidades, deseos y preocupaciones

Comunicación

SA

Proyecto que va más allá de lo puramente económico

Generosidad

IKEA

Unida a los orígenes del negocio familiar: de dónde venimos

Humildad

Walmart 
Save money. Live better.

Responder a las necesidades, anticiparse a las expectativas

Servicio

BASES QUE SUSTENTAN LAS EMPRESAS FAMILIARES

❑ 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.

PUIG



❑ 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.

BASES QUE SUSTENTAN LAS EMPRESAS FAMILIARES

□ Establecimiento de la misión: la misión es la razón de ser.



En el grupo Tata estamos comprometidos con la mejora de la calidad de vida de las comunidades que servimos. Hacemos esto mediante la lucha por el liderazgo y la competitividad a nivel mundial en los sectores de actividad en los que operamos. "(Grupo Tata, en" Propósito ".)

Foundation: 1868–1931



1868

The foundation of what would grow to become the Tata group was laid in 1868 by Jamsetji Nusserwanji Tata – then a 29-year-old who had learned the ropes of business while working in his father's banking firm – when he established a trading company in Bombay.

A visionary entrepreneur, an avowed nationalist and a committed philanthropist, Jamsetji Tata helped pave the path to industrialisation in India by seeding pioneering businesses in sectors such as steel, energy, textiles and hospitality.



□ Establecimiento de la misión: la misión es la razón de ser.



"Bosch considera la innovación como algo más que la calidad del producto excepcional, funcionalidad y diseño. No sólo nuestros desarrollos técnicos, sino también nuestro compromiso con la sociedad tiene un efecto en el mundo del mañana. "(El Grupo Bosch, en" Principios Corporativos ".)

Un viaje por nuestra historia

En 1886, Robert Bosch fundó en Stuttgart el "Taller de Mecánica de Precisión e Ingeniería Eléctrica". Y este taller se ha ido convirtiendo en la actual multinacional Robert Bosch GmbH. Desde el primer momento, la historia de la empresa se ha caracterizado por innovadores accionamientos y por su compromiso social. Hemos compilado en nuestros archivos las informaciones más importantes de los más de 125 años de historia de la empresa.

Iniciar el viaje

1886



□ Historia

- A mediados del siglo XVI Jaume Codorníu, propietario de viñas, se dedicó a la elaboración de vinos. En 1872, consiguió elaborar su primera botella de cava.
- En los años 40: construcción de las Bodegas. En 1975 se empiezan a producir vinos tranquilos. La tercera etapa evolutiva (actual): 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. El joven Alfredo que llevaba en la sangre el espíritu emprendedor de su padre.
- “Siempre han avanzado apoyados en cuatro valores fundamentales: prudencia, fiabilidad, perseverancia y transparencia. Siempre han tomado decisiones prudentes desde el punto de vista financiero: avanzar sin poner en riesgo la viabilidad de la empresa“
- **Las personas representan su 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 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

- 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 aerobio femenino. En textil, cada año incluyen nuevos deportes ya que la inversión en I+D+I es aplicable a muchos: fútbol, atletismo, tenis, baloncesto, vóley, 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

- Confianza en sus posibilidades, en su tesón, en el esfuerzo y en el 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.

□ Historia

- **Puig** es una empresa familiar de moda y fragancias con sede en Barcelona, dirigida en la actualidad por la tercera generación de la familia.
- Antonio Puig, quien fundó la compañía en 1914, tenía una máxima que explica el tipo de sucesión que articuló: «En la vida hay cinco etapas: la primera es aprender a hacer; la segunda, hacer; la tercera, hacer de verdad; la cuarta, enseñar a hacer, y la última, dejar hacer».
- Una empresa con **vocación internacional**: La chispa que prendió la mecha fue una curiosa carta que llegó a las oficinas de Puig en 1950, firmada por un español que estudiaba medicina en la Universidad de Iowa. Incapaz de encontrar Agua Lavanda Puig en Estados Unidos, solicitaba a la empresa si le sería posible importarla.
- Mariano Puig negoció la compra de Carolina Herrera en 1995. Un tiempo después, Puig llegó a un acuerdo para comprar también Nina Ricci. El trato se cerró en 1998, lo que dio a la familia Puig el control de tres importantes marcas de moda y belleza: **Paco Rabanne y Nina Ricci** en París, y **Carolina Herrera** en Nueva York. La adquisición de Nina Ricci permitió a la empresa pasar de ser una empresa exportadora española con una reducida presencia internacional a una firma multinacional con visión y espíritu globales. Sus productos se venden en más de 140 países.

- **Sus valores.** Nos inspiran los valores expresados en nuestro lema: *Passion, People, Performance*.
 - **Passion.** Nos entregamos en cuerpo y alma a nuestro trabajo. Sentimos pasión por la calidad de nuestros productos, el éxito de nuestra empresa, **los sueños de nuestros clientes**. Para Puig, la pasión es... **Audacia. Emoción. Creatividad. Innovación.**
 - **People.** El talento colectivo de unos equipos entregados a su trabajo y llenos de ambición es una herramienta imprescindible para crear y comercializar algunas de **las fragancias con más personalidad del planeta**. En Puig, las personas representan... **Compromiso. Espíritu empresarial. Autenticidad.**
 - **Performance.** Como empresa familiar, estamos en condiciones de plantearnos objetivos a largo plazo y a la vez aprovechar las oportunidades en el momento en que surgen. La excelencia que perdura en el tiempo habla por sí misma. En Puig, excelencia es sinónimo de... **Visión a largo plazo. Sentido común. Capacidad de afrontar retos. Eficiencia.**

Estos valores generan un estilo Puig que nos guía y nos ayuda a crear un proyecto empresarial a largo plazo, rentable y sostenible.

- ❑ Para que una empresa tenga una cultura específica no es necesario que ésta esté descrita en algún documento, pues la cultura de una empresa no es más que la suma de hábitos de comportamiento de su colectivo humano.
- ❑ Lo que sí que es necesario para que esos hábitos de comportamiento sean consistentes y perdurables es que estén asentados en una serie de valores característicos y que frente a determinadas situaciones todo el mundo tenga claro cuáles son las prioridades, qué principios son los que es necesario defender, traduciéndose todo ello en un "estilo" característico predecible.
- ❑ En la empresa familiar, la cultura viene determinada por una serie de valores de la familia que está detrás de la organización, que han trascendido a las distintas generaciones y que se trasladan a la forma de hacer y de proceder.
- ❑ En ocasiones, la dimensión o la extensión de sus negocios requieren la formalización por escrito (código de conducta) porque quizás no todos tienen los mismos criterios a la hora de arbitrar sobre ciertas cuestiones, y las distancias hacen las diferencias cada vez más evidentes.

□ 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. “En estos 26 años hemos crecido a un ritmo anual del 10%, sin retroceder ningún año, ni siquiera en la crisis”. El año pasado, sin ir más lejos, la empresa volvió a subir sus ventas un 11,4% en plena crisis gracias al trabajo, la constancia y el compromiso. (Productos dietéticos low-cost, marcas blancas)
- La empresa 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