

ANEXO I

GLOSARIO DE TÉRMINOS

FAMILIA

El área de la familia considera una serie de factores que son muy relevantes. Entre ellos hay que destacar: valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresaria, el grado de armonía existente y su influencia en la empresa familiar y viceversa, es decir, la influencia de ésta en la familia empresaria, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, los problemas relacionados con la superposición o solapamiento que suele existir entre los temas familiares y los temas empresariales, el predominio de los valores e intereses de la familia o, por el contrario, los de la empresa en las decisiones empresariales así como los estilos de resolución de los conflictos y las estructuras de gobierno desarrolladas para regular la interacción de la empresa con la familia.

GESTIÓN

El área de gestión considera los aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva. Factores relevantes:

- Grado de profesionalización: formalización, descentralización de las decisiones de la gerencia a los cuadros directivos superiores e intermedios, utilización de comités directivos, incorporación de gerentes profesionales, formación universitaria de los familiares y equipo directivo, definición explícita de responsabilidades, claridad en las funciones.
- Grado de formalización del sistema de control.
- Grado de formalización de la política de recursos humanos.

NEGOCIO

El área de negocio considera dos aspectos relevantes: el tipo de estrategia por la que se ha optado y las características de su proceso estratégico. En cuanto al tipo de estrategia, sea proactiva o reactiva, de liderazgo o de seguidor, centrada en la innovación en productos o en la adaptación de productos ya existentes, reflejándose en los siguientes aspectos:

- Grado de internacionalización de sus mercados y clientes
- Grado de diferenciación de sus productos
- Grado de incorporación de tecnologías de proceso y de informática
- Calidad, cantidad y coste de obtención de los recursos utilizados (financieros, humanos, tecnológicos y materiales)

En cuanto al proceso estratégico hay también varios aspectos críticos:

- Grado de utilización y eficacia del consejo administrativo como órgano que guía la orientación estratégica de las empresas
- Grado de utilización de instrumentos como la investigación de mercados para profundizar en el conocimiento de las necesidades de los clientes finales
- Grado de formalización del proceso estratégico
- Grado de utilización de alianzas estratégicas tecnológicas, productivas o comerciales con otras empresas.

PROPIEDAD

En el área de propiedad existen factores relevantes, entre ellos hay que destacar especialmente los que se refieren a la estructura de poder accionarial de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, al grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionariales. Igualmente, también hay que considerar otros aspectos fundamentales ligados a la gestión del patrimonio, que comprende los aspectos jurídicos (civiles, mercantiles y

fiscales) y financieros, y a la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración).

SUCESIÓN

El área de sucesión implica a la sucesión familiar, entendida como un proceso que finaliza con la transmisión de poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. La fuerte vinculación emocional que existe con la empresa familiar hace que sea una de las cuestiones consideradas como más relevantes para los miembros de la familia, tanto para los sucesores como para el líder, sobre todo si éste ha sido el fundador. Aspectos a considerar:

- La actitud del líder para asumir su progresiva retirada.
- La relación entre éste y sus potenciales sucesores.
- La planificación y la gestión del proceso de traspaso del bastón de mando a la siguiente generación para garantizar la continuidad de la familia empresaria en la empresa familiar.