



PRESENTACIÓN

Breve descripción: "Uno de mis objetivos clave es asegurar que la familia esté orgullosa de la empresa

y se sienta parte de ella. En el momento en que la empresa se convierta más en una

inversión financiera para la familia, podemos abrir su capital en bolsa. La familia

nunca ve el valor del patrimonio porque eso se transmite hacia las siguientes

generaciones. Nos vemos a nosotros mismos simplemente como administradores de

ese patrimonio a medida que pasa de una generación a la siguiente."

– H. Fisk Johnson, presidente y consejero delegado, quinta generación, S.C.

Johnson & Son (Wall Street Journal, 10 de marzo, 2016).

La mayoría de las empresas en todo el mundo están controladas por sus fundadores o familias

fundadoras, incluidas las pequeñas empresas y las empresas privadas y más de dos tercios de las

empresas que cotizan en bolsa. El control familiar trae desafíos y oportunidades tanto para las empresas

como para las diversas partes interesadas.

En este contexto, el curso de Gestión de Empresas Familiares tiene como objetivo educar y preparar a

los gerentes para las especificidades de las empresas familiares, que tienen un impacto económico y

social significativo en todo el mundo, pero que al mismo tiempo carecen de buenas técnicas de gestión

y conceptos teóricos para desempeñarse y perdurar a lo largo de generaciones.

El curso abordará temas sobre las idiosincrasias de la gestión, estructura, gobierno corporativo y

estrategia en la empresa familiar para que el alumno pueda analizar críticamente y a través de

diferentes metodologías los retos y problemas empresariales en la gestión del día a día de una empresa

familiar.



Universidad de Navarra

Los objetivos de aprendizaje del curso de Gestión de Empresas Familiares son, por tanto, desarrollar

sus habilidades en:

1. Identificar las características distintivas de las empresas familiares que las diferencian de otro

tipo de organizaciones.

2. Comprender las teorías de gestión y gobierno en la empresa familiar.

3. Evaluar la etapa de la empresa familiar en sus diferentes dimensiones, a saber: (a) familia), (b)

empresa y (c) propiedad.

4. Identificar problemas de gestión y gobierno corporativo y proponer soluciones en el contexto

de la empresa familiar.

5. Aplicar herramientas de gestión para mejorar la comunicación y reducir los conflictos entre los

distintos grupos de interés de la empresa familiar.

2

Enfatizaremos el desarrollo de habilidades de gestión general orientadas a la práctica, con el objetivo

de integrar conceptos teóricos de diferentes disciplinas como microeconomía, contabilidad, finanzas,

derecho y estrategia que tienen implicaciones prácticas para la gestión de empresas familiares.

El curso se basará, principalmente, en el pensamiento económico y sociológico a través de una serie de

clases y debates sobre estudios de casos. Discutiremos los principios de la gestión en el contexto de las

empresas familiares.

Además, este curso brindará a los estudiantes la oportunidad de desarrollar las siguientes

competencias:

- Aplicar los elementos esenciales de los principios fundamentales de la empresa para analizar y

evaluar problemas y construir soluciones en el entorno de la empresa familiar.

- Emplear modelos analíticos apropiados y aplicar procesos de razonamiento crítico para evaluar



evidencia, seleccionar entre alternativas y generar opciones creativas para avanzar en la toma de

decisiones efectiva.

- **Titulación:** Grado en Administración y Dirección de Empresas + Diploma en Dirección de Empresas y Estrategia
- **Módulo/Materia:**
- **ECTS:** 3
- **Curso, semestre:** 2º, 2º
- **Carácter:** OP
- **Profesorado:** Alvaro Bañón Irujo.
- **Idioma:** Español
- **Aula, Horario:** Desde el 6 de Marzo:
 - Miércoles 8:00 Aula 01 Edificio Amigos
 - Viernes 8:00 Aula 16 Edificio Amigos

COMPETENCIAS

Además, este curso brindará a los estudiantes la oportunidad de desarrollar las siguientes competencias:

- Aplicar los elementos esenciales de los principios fundamentales de la empresa para analizar y

evaluar problemas y construir soluciones en el entorno de la empresa familiar.

- Emplear modelos analíticos apropiados y aplicar procesos de razonamiento crítico para evaluar

evidencia, seleccionar entre alternativas y generar opciones creativas para avanzar en la toma de decisiones efectiva

PROGRAMA

Modulo 1 – Naturaleza e importancia de la Empresa Familiar

Clase 1 – Introducción del curso y naturaleza e importancia de la empresa familiar: ¿qué es? Y ¿qué les hace únicas?

Lecturas requeridas:

- Ernesto Poza, Empresas Familiares, Capítulo 1. “Naturaleza, importancia y singularidad de la empresa familiar.”

Lecturas complementarias:

- Monica McGoldrick et al., Genograms, Capítulos 1 and 2.

Clase 2,- Modelos conceptuales de las empresas familiares: Teorías sociológicas y económicas.



Universidad de Navarra

Lecturas requeridas:

- Leif Melin, Mattias Nordqvist, & Pramodita Sharma, The SAGE Handbook of Family Business.
- Capítulo 5 "Sociological Theories Applied to Family Business," y
- Capítulo 6 "Economic Theories of Family Firms."

Modulo 2 – Gestión de la Empresa Familiar

Clase 3 Gestión de conflictos y dinámica familiar. (Conceptos)

Lecturas requeridas:

- Juan Carlos Ayala Calvo & Guadalupe Manzano García, "Solución de conflictos en la empresa familiar."

Video:

- Fredo Corleone: <https://www.youtube.com/watch?v=rg8jODlrka0>

Clase 4 Gestión de conflictos y dinámica familiar. (Caso)

Caso: J. Pérez Foods (HBS 801-147)

Preguntas para discusión:

- [1.] ¿Cómo se inició el conflicto entre los accionistas descrito en el caso?
- [2.] ¿Cómo Usted describiría la salud del negocio, de la familia, y del grupo de accionistas en el sistema familiar de la familia Pérez?

[3.] Si fueras Jaime Pérez Jr., al final de caso (A), ¿qué harías para resolver el conflicto?

Clase 5 Estrategia en el sistema de la empresa familiar: la perspectiva dual.

(Conceptos)

Lecturas requeridas:

- Ernesto Poza, Empresas Familiares, Capítulo 6. "Elaborando la estrategia."

Clase 6– Estrategia en el sistema de la empresa familiar: la perspectiva dual. (Caso)

Caso: The Mitchell Family and Mitchell/Richards (HBS: 605047)

Preguntas para discusión:

- [1.] ¿Cuál es la importancia de la familia Mitchell para la estrategia de Michells/Richards?
- [2.] ¿Puede la familia Mitchell perpetuar su negocio para las próximas generaciones? ¿Cómo?

Modulo 3 – Gobierno de la Empresa Familiar

Clase 7 – Gobierno del sistema de la empresa familiar: gestión, familia (consejo de



familia y constitución familiar) y consejo de administración. (Conceptos)

Lecturas Requeridas:

- Ernesto Poza, Empresas Familiares, Capítulo 10. "Gobierno familiar: los consejos consultivos y los consejos directivos."

5

- Ernesto Poza, Empresas Familiares, Capítulo 11. "Comunicación familiar: reuniones familiares, consejos familiares, y oficinas familiares."

Clase 8 Gobierno del sistema de la empresa familiar: gestión, familia (consejo de familia y constitución familiar) y consejo de administración. (Caso)

Caso: Bentington Industries (HBS: 806-115)

Preguntas para discusión:

[1.] ¿Cómo describiría la salud de la empresa, la familia y el grupo de accionistas en el sistema empresarial familiar de Bentington?

[2.] ¿Cuáles son los problemas y factores que han llevado a los conflictos en el sistema empresarial

familiar de Bentington?

[3.] Si usted fuera el consultor de empresas familiares de la familia Bentington, ¿qué acciones recomendaría para abordar estos conflictos?

[4.] Si usted fuera el consultor de la empresa familiar, ¿cómo respondería a la amenaza de Paul?

Clase 9- Mecanismos de gobernanza de los familiares - Motivar y compensar a familiares y no familiares. (Conceptos)

Lecturas requeridas:

- John Davis, "Compensating family employees in a family business" (HBS 808-221)

Clase 10 Mecanismos de gobernanza de los familiares - Motivar y compensar a familiares. (Caso)

Caso: Kohl Industries (HBS: 9-808-078)

[1.] ¿Cuáles fueron los principios que usó James Cole para crear los sistemas de compensación que ha

usado para sus tres hijos?



Universidad de Navarra

[2.] ¿Qué sistema(s) de compensación recomendaría a la familia Cole?

Clase 11 Sucesión en la empresa familiar. (Conceptos)

Lecturas requeridas:

- Ernesto Poza, Empresas Familiares, Capítulo 4 "Sucesión: La continuidad de la iniciativa empresarial y de la siguiente generación"
- Ernesto Poza, Empresas Familiares, Capítulo 5 "La sucesión y la transferencia de poder"

Clase 12 Sucesión en la empresa familiar. (Caso)

Caso: Precista Tools (A), (B), and (C) (HBS 488-046 and 488-047)

Preguntas para discusión:

[1.] ¿Qué llevó a la situación que enfrenta Greta Huebel en el caso Precista?

[2.] ¿Por qué cambió la relación en el trabajo entre Greta y Franz?

Clase 13 Invitado Externo

- Clase 14, 28 de abril – Examen Final

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Para lograr estos objetivos, utilizaremos varias técnicas de aprendizaje: clases magistrales, lecturas,

presentaciones y, lo más importante, discusión de estudios de casos.

Estudios de Caso

El desarrollo de habilidades analíticas de negocios se logra mejor a través de la práctica. Estudiaremos

los casos comerciales como situaciones comerciales "reales" y están diseñados para dar vida a los

conceptos y tensiones al proporcionar problemas de gestión y datos como una simulación de la

actividad comercial real. Los estudios de casos ofrecen la oportunidad de aplicar los conceptos que

discutimos en clase y desarrollar aún más nuestra capacidad para pensar en decisiones estratégicas.

Cuánto se aprenda de estos casos dependerá de la preparación previa del estudiante fuera de la clase

y de la participación activa en clase. Por lo tanto, cada uno de nosotros es responsable de estar



Universidad de Navarra

completamente preparado para cada clase y habrá asignaciones durante el semestre para ayudar a

enfocar nuestra preparación. Se espera que todos participen de manera efectiva en cada clase para

comentar, cuestionar y analizar el problema en consideración con los principios de estrategia y los

marcos que los capturan.

Objetivos del análisis de casos:

- Comprensión de lo que los gerentes deben y no deben hacer en la orientación de la empresa familiar

para un mejor desempeño.

- Desarrollar sus habilidades para realizar análisis de empresas familiares y adquirir una amplia

experiencia en diversos contextos en los que interactúan las dimensiones de las empresas familiares.

- Desarrollar habilidades prácticas para diagnosticar problemas de empresas familiares, evaluar alternativas y desarrollar planes de acción.

EVALUACIÓN

CONVOCATORIA ORDINARIA

Convocatoria de mayo

30% Casos

20% de participación

50% Examen Final (Min. 5.0)

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

Evaluación continua: 20%

10% Casos

10% de participación

Examen final: 80%. Es obligatorio obtener un 5 o más en el examen final para aprobar la asignatura



Universidad
de Navarra

HORARIOS DE ATENCIÓN

D. Alvaro Bañon Irujo abanon@unav.es

- Despacho 2300 Edificio Amigos. Planta 2
- Horario de tutoría: Miércoles de 10 a 12. Los estudiantes deben de mandar un correo al profesor para fijar una reunión

BIBLIOGRAFÍA

Libro texto (Requerido).

Ernesto Poza, Empresas Familiares, 3ra Edición, Cengage Learning, Mason: OH, 2011. [EP]

ISBN: 978-607-481-497-2 [EP]

Lecturas complementares (opcionales, en inglés, disponibles en la biblioteca de la UNAV)

- Kelin Gersick, John Davis, Marion McCollom Hampton & Ivan Lansberg, Generation to Generation:

Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Cambridge, MA. [GDML]

- Leif Melin, Mattias Nordqvist, & Pramodita Sharma, The SAGE Handbook of Family Business, SAGE

Publications Ltd, Thousand Oaks: CA, 2014. [MNS]

- Monica McGoldrick, Randy Gerson, & Sueli Petry, Genograms: Assessment and Intervention, 3rd

Edition, New York: W.W. Norton&Company, 2007 [MGP]

- Bernard Garrette, Corey Phelps, & Olivier Sibony, Cracked it! How to solve big problems and sell

solutions like top strategy consultants. London, UK: Palgrave MacMillan. <http://cracked-itbook.com/resources/>

- [com/resources/](http://cracked-itbook.com/resources/)