José María Joana, Jorge A. Grosse, Ignasi Rafel

EL DIRECTOR GENERAL EXTERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Una guía para propietarios y directivos

Prólogo de Mauricio González-Gordon
Epílogo de Alberto Gimeno



Libros de Cabecera Temáticos

EL DIRECTOR GENERAL EXTERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR

José María Joana, Jorge A. Grosse, Ignasi Rafel

«Se han escrito muchos libros sobre la gobernanza de la empresa familiar, pero este, específicamente, trata de un tema muy importante: cómo se debe adaptar a la organización un directivo que no pertenece a la familia. En concreto, el director general.

El director general externo en la empresa familiar **es fruto de una investigación en la que los autores han entrevistado en profundidad a propietarios, directores generales externos y *headhunters*. Es una guía muy útil que aporta enseñanzas prácticas y ejemplos reales, para que la familia propietaria sepa definir el perfil y buscar al mejor director general para cada momento y situación, y para que los candidatos a la dirección general sepan entender la cultura y objetivos de los accionistas».**

Ignacio Osborne, expresidente del Instituto de la Empresa Familiar

«Este libro ofrece una guía práctica para profesionales y familias propietarias, abordando los beneficios y desafíos de contratar un director general externo. Destaca la importancia de la confianza entre la familia y el nuevo líder, elemento que me parece crucial. Esta guía sin duda ayuda a plantearse una transición que puede fortalecer la empresa sin perder su identidad familiar».

Eloi Planes, presidente de Fluidra

«En este libro, los autores nos explican cómo un director general, no miembro de familia, puede ayudar a fortalecer los pilares que hacen que una empresa familiar perviva en el tiempo como tal: armonía en la familia, proyectos ilusionantes y buena gestión».

Xavier Torra, exCEO de Simon

«La experiencia de los autores en empresas familiares y con consultores de búsqueda de directivos hace de sus consejos una obligada lectura».

Carlos R. Alemany, Managing partner Alemany & Partners

Libros de Cabecera
Temáticos

www.librosdecabecera.com

Más información aquí:

THEMA: KJVQ
ISBN: 978-84-128796-4-3

9 788412 879643

El director general externo en la empresa familiar

Una guía para
propietarios y directivos

José Mª Joana
Jorge A. Grosse
Ignasi Rafel

Prólogo de Mauricio González-Gordon
Epílogo de Alberto Gimeno

Libros de Cabecera
Temáticos

www.librosdecabecera.com
Barcelona – Madrid

1ª edición: octubre 2024

© 2024 José María Joana Calaf, Jorge A. Grosse Mac Dougall, Ignasi Rafel Celada

© 2024 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, 7º G
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

José María Joana Calaf ISNI: 0000 0004 1012 4568
Jorge A. Grosse Mac Dougall ISNI: 0000 0005 1771 5229
Ignasi Rafel Celada ISNI: 0000 0005 1771 5237

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editores: Virtuts Angulo y Francisco López
Diseño de la portada: Nèlia Creixell
Diseño y maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-128796-4-3
eISBN: 978-84-128796-5-0
THEMA: KJVQ
Depósito Legal: B 17140-2024

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp
Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral Book natural de noventa gramos, procedente de bosques y plantaciones correctamente gestionados, certificado por FSC.

Aclaraciones

Todas las historias contadas en este libro son reales, sin embargo, los nombres de personas y empresas son ficticios, con el fin de proteger su anonimato.

Cuando nos referimos a la empresa familiar, aparecerá como EF y la dirección general, como DG.

Cuando nos referimos a los miembros de la familia presentes o más involucrados, estamos hablando del presidente y el vicepresidente o consejero delegado. Es decir, los miembros de la familia que están involucrados casi a tiempo completo en el gobierno de la empresa.

Hemos apostado por el lenguaje inclusivo, por lo que debe entenderse que el uso de un género es, por economía de lenguaje, con carácter neutro. A veces nos referimos a la institución: la DG, la presidencia... o a las personas: el DG, el presidente... Cualquier error en este sentido debe considerarse involuntario y no deseado.

Este libro es fruto de la dilatada experiencia de los autores en la EF, tanto desde la dirección, la consultoría o como miembros de los órganos de gobierno, así como fruto del trabajo de investigación a través de las múltiples entrevistas realizadas a directores generales propietarios de EF y *headhunters*, además de bibliografía sobre el tema. No somos académicos, ni pretendemos serlo, por eso no verás más referencias bibliográficas que las que constan al final, y son de tipo general. Podrás encontrar multitud de libros y trabajos académicos sobre la empresa familiar si te interesa profundizar en el tema desde esa perspectiva.

Cada empresa es un mundo y cada EF un ecosistema único y singular y, por lo tanto, nuestras afirmaciones no pretenden generalizar ni ser aplicables a todas las EF, así como los ejemplos y casos no son extrapolables a todas las EF, si bien estamos seguros de que muchos lectores se sentirán identificados e interpelados por ellos.

Índice

Prólogo, por Mauricio González-Gordon 9

Preámbulo 15

Introducción: Nuestra tesis: Las ventajas de un director general externo en la empresa familiar 21

Parte I: Las claves para ser un buen director general en una empresa familiar 35

1. Ser director general en una empresa familiar es una carrera distinta de director general 39

2. Las funciones del director general 53

3. Qué características personales de un director general facilitan su integración en una empresa familiar 59

4. La gestión del equipo directivo 67

Parte II: Cómo debe gobernar la familia su empresa familiar si el director general es externo 85

5. En qué momento debe dar el paso la familia propietaria 89

6. Qué órganos de gobierno hay que poner en marcha y para qué sirve cada uno 95

7. Cuál es el rol de la familia cuando se ha incorporado un director general externo 113

8. Los miembros de la familia más involucrados: presidente, consejero delegado o vicepresidente 125

9. La monitorización del director general 137

Parte III: Cómo «adoptar» a un director general con éxito. El proceso de contratación 149

10. Qué perfil de director general necesitamos 153

11. Los candidatos conocidos 163

12. Cómo trabajar con un *headhunter* 171

13. Factores clave de éxito en el proceso de selección 181

14. Aterrizaje e integración 191

Parte IV: Las dudas del directivo 199
15. ¿Será bueno para mi carrera profesional? 203
16. ¿Qué tengo qué aclarar antes de incorporarme? 211
17. Llegada mi jubilación, ¿puedo entrar en el consejo de administración? 225

Parte V: En equipo 233
18. Generar confianza 237
19. Estrategia en mayúsculas y en minúsculas 253

Conclusiones a por qué incorporar un director general externo en una empresa familiar 269

Epílogo: La profesionalización de la empresa familiar, por Alberto Gimeno 273

Anexos: 291
1. Cuestionario usado en las entrevistas 293
2. Consejos desde las entrevistas 297
3. Algunas definiciones y datos sobre la empresa familiar 301
4. Perfil de búsqueda de un director general 305
5. El estilo de gestión 311

Bibliografía 313

Agradecimientos 315

Índice de casos 317

Prólogo

La empresa familiar es un pilar fundamental en la mayor parte de las economías del mundo. En España representa un 90% del total de empresas, generando el 60% del valor añadido bruto (PIB) y el 70% del empleo privado, según datos del Instituto de la Empresa Familiar (IEF).

Además, las estadísticas demuestran que —de media— son más longevas que las no familiares, pues entre sus objetivos suele estar el pasar el testigo a la siguiente generación, manteniendo con frecuencia fuertes vínculos con sus territorios de implantación.

Sin embargo, a medida que transcurren las generaciones, es habitual que tanto el negocio como la propia estructura familiar se hagan más complejas; ello conlleva que —en no pocos casos— se plantee la conveniencia de incorporar profesionales no familiares al primer nivel de la gestión, centrándose la familia en el ámbito de la gobernanza.

Las razones suelen ir desde el hecho de no contar en la familia con el perfil idóneo para dicha posición, al deseo de evitar conflictos, ya sea por la dificultad de elegir entre varios candidatos o por las posibles consecuencias de un cambio en el primer ejecutivo, cuando se trata de un familiar.

En el caso de González Byass —la empresa familiar a la que pertenezco— fundada por mi tatarabuelo Manuel María González Ángel en 1835 en Jerez, la familia gestionó directamente el negocio durante las tres primeras generaciones.

A principios de los años 60 del siglo pasado, una vez que la 4ª generación —formada por 28 miembros— recibe el testigo de sus padres, deciden traer a un director general no familiar. Como consecuencia de aquella iniciativa, algunos miembros pasaron al consejo de administración como consejeros delegados, manteniéndose otros en la estructura de gestión, por debajo del primer ejecutivo.

Desde entonces, y con alguna excepción puntual y limitada en el tiempo, nueve profesionales no familiares han ocupado sucesivamente la dirección general de la compañía, asumiendo la responsabilidad de la gestión y la dirección del equipo. Esta experiencia de dos generaciones durante más de medio siglo nos ha permitido ir afianzando y mejorando el modelo, si bien cada etapa es diferente en razón a las personas y a las circunstancias de la propia empresa.

A lo largo de estos años, además de como accionistas, los integrantes de la familia han venido desempeñando responsabilidades en el consejo de administración —en algunos casos con dedicación plena— además de 2/3 posiciones en el equipo ejecutivo.

Este es el caso de los miembros de la 5ª generación, que actualmente ocupamos la vicepresidencia y presidencia de la compañía, posiciones a las que accedimos tras unos quince años desempeñando diferentes responsabilidades de gestión. Esa etapa nos permitió adquirir un buen conocimiento de la empresa y su entorno, algo que nos ha resultado muy útil a la hora de ejercer las responsabilidades actuales.

Hoy día ambas posiciones son de plena dedicación, con una serie de funciones delegadas por el consejo, que incluyen una interlocución frecuente y fluida con el director general. Con ello procuramos garantizar que el consejo esté debidamente informado de la evolución de la compañía y sus proyectos, asegurando la operatividad de sus reuniones y la agilidad en sus decisiones.

También velamos por el seguimiento del propósito, misión y estrategia aprobados por el consejo, colaborando con el director general cuando se plantea su revisión. Además, participamos, junto a miembros del equipo directivo y en algunos casos con socios externos, en los consejos de unas 20 empresas filiales, asegurando su plena coordinación con la matriz.

En ocasiones también emprendemos —de forma coordinada con el director general— iniciativas y gestiones relacionadas con proyectos de inversión o asociación, así como la representación institucional

de la empresa, lo que facilita que el primer ejecutivo pueda focalizarse en el día a día.

En todo caso, la cercanía, transparencia y confianza entre los consejeros familiares con plena dedicación y el director general son, a nuestro modo de ver, esenciales para el buen funcionamiento de esta relación.

Hoy la empresa también cuenta con dos miembros de la familia en posiciones ejecutivas, cuya incorporación se produjo en su día de acuerdo a un protocolo consensuado por los accionistas y con la participación del director general. Estos miembros pueden continuar desarrollando su carrera profesional en el equipo ejecutivo o eventualmente pasar al consejo, en caso de contar con el respaldo necesario para ello.

En los procesos de reflexión que a lo largo del tiempo nos han venido surgiendo sobre estas cuestiones de gobernanza, nos ha resultado muy útil nuestra vinculación al Instituto de la Empresa Familiar. Durante el último cuarto de siglo hemos podido conocer y escuchar a diferentes expertos en la materia, así como intercambiar impresiones y experiencias con otras familias empresarias.

Gracias, en buena medida, a instituciones como el IEF y a los expertos en el estudio de la empresa familiar, hoy contamos con abundante literatura sobre cómo deben estas afrontar sus diferentes desafíos. Sin embargo, no hay muchas publicaciones dedicadas al rol del director general externo en una empresa familiar, lo que convierte a este libro en una valiosa aportación; más aún, al estar escrito por tres profesionales con amplia experiencia en la gestión y el asesoramiento de empresas familiares, habiendo también participado en sus órganos de gobierno.

Su análisis puede ser de gran ayuda a las familias que se plantean incorporar, o incluso a las que ya cuentan, con un director general externo, con temas como la forma de identificar el momento de dar el paso o los requisitos para que el proceso tenga éxito.

En este sentido, y como exponen los autores, los procesos de selección de un director general externo deben tener en cuenta, además de las capacidades y experiencia del candidato, su encaje con los valores de la familia y la cultura de la organización. También analizan la forma de alinear sus intereses con los del accionariado, así como la manera de enfocar la relación con la familia o el perímetro de sus responsabilidades.

De igual forma, la lectura de este libro puede también resultar muy útil a los profesionales externos que estén considerando integrarse —o a los que ya dirigen— una empresa familiar. Desde esta óptica los autores profundizan, entre otras cosas, sobre la importancia de medir las expectativas y prioridades de la familia, así como las actitudes que ayudarán a reforzar la relación. Adicionalmente, también cubren los aspectos más formales como la dependencia jerárquica, la delimitación de responsabilidades o las claves de una buena interlocución.

En este contexto, y con base en nuestra propia experiencia, que la familia haya reflexionado y tenga recogidas por escrito cuestiones tales como las expectativas de resultados, la política de endeudamiento o los criterios de retribución del capital, ayudarán a reforzar el entendimiento con el director general.

Sin embargo, y como decíamos al principio, tanto la empresa como la familia son entes vivos cuya estructura y composición evoluciona a lo largo del tiempo. En nuestro caso, desde que hace unos 20 años la 5ª generación asumió la responsabilidad de administrar la compañía, tanto esta como la propia familia han crecido y se han hecho más complejas. Hoy ya somos un total de 170 accionistas familiares, de los que 86 pertenecen a la 6ª generación.

Al tiempo de redactar estas líneas estamos próximos a iniciar el análisis del modelo de gobernanza más adecuado para los que, en unos años, deberán tomar el testigo. En esa reflexión, en la que todos los accionistas tendrán la oportunidad de participar, la familia volverá a plantearse su rol en la administración de la compañía y su relación con el equipo de gestión.

Durante ese proceso estoy seguro de que las aportaciones de este libro, que nos permiten valorar las diferentes cuestiones también desde la óptica del director general, serán sin duda una valiosa referencia a la hora de elegir el modelo más adecuado para la 6ª generación.

Mauricio González-Gordon, presidente de González Byass
Jerez de la Frontera, 3 de junio de 2024

Preámbulo

Hay un proverbio que dice que *es más espesa la sangre que el agua*, refiriéndose a que a veces son más fuertes los lazos familiares (la sangre) que cualquier otro tipo de relaciones personales.

Una empresa familiar es un proyecto donde los lazos sanguíneos y profesionales se entrelazan. Un escenario donde las relaciones familiares y los negocios confluyen, donde las decisiones afectan a la familia y a la empresa, pero donde los intereses no necesariamente convergen o se mantienen en el tiempo. Un entorno que implica un ejercicio permanente de equilibrio entre los intereses familiares y las decisiones que convienen a la empresa.

Las empresas familiares son fruto de su historia, pero a veces son rehenes de su legado, un legado del que cada generación asume el usufructo con el propósito de mantenerlo, mejorarlo y traspasarlo a la siguiente.

Conseguir la sostenibilidad del patrimonio empresarial a largo plazo es la misión de cualquier empresa familiar, pero ...

- ¿Es imprescindible que la dirección general de la empresa esté en manos de la familia?
- ¿Se hereda el espíritu emprendedor/empresarial entre generaciones?
- ¿En qué momento la decisión sobre el relevo generacional pone en peligro la armonía familiar?
- ¿En qué momento la familia propietaria debe dar un paso hacia arriba y pasar a centrarse en la gobernanza de la empresa familiar? ¿Cuáles son los síntomas que aconsejan dar ese paso?

Es normal que, con el paso del tiempo, el número de miembros propietarios de una empresa familiar vaya creciendo, lo que lleve a una fragmentación de la propiedad, generalmente acompañada por un distanciamiento del negocio, a la pérdida de interés por el mismo

y a la aparición de serias divergencias respecto a la estrategia a seguir.

Además, si la empresa familiar crece, el negocio se hace más complejo y se requieren habilidades de gestión nuevas, que pueden no darse en los miembros de la familia propietaria. Es entonces cuando el frágil equilibrio entre los intereses de la empresa y los de la familia empiezan a romperse, y cuando deben tomarse decisiones para apuntalar la continuidad.

Tras muchos años de experiencia relacionándonos con empresas familiares, como directivos de las mismas o como consultores, asesorando a la propiedad y a la dirección general, o ayudando a incorporar directivos externos, los autores defendemos la tesis siguiente:

Una empresa familiar, cuando llega a un cierto estadio, aumenta sus probabilidades de éxito si tiene un director general (DG) externo a la familia

Esta tesis, además, la hemos confirmado mediante un trabajo de investigación que hemos llevado a cabo durante más de un año, y que ha incluido unas 30 entrevistas en profundidad a propietarios de empresas familiares españolas, directores generales no miembros de la familia y expertos en selección de directivos.

Como resultado de esta investigación, en este libro pretendemos proponer una serie de consejos respecto a tres cuestiones que nos parecen esenciales:

a. en qué momento una Empresa Familiar (EF) es deseable que dé este paso,

b. qué comportamientos y sistemas organizativos tiene que poner en práctica la familia propietaria para que sea un éxito la incorporación del DG externo, y

c. cómo debe ser el DG para que la fórmula funcione.

Estos consejos, basados en nuestra experiencia y el trabajo de investigación, pretenden ayudar a:

- Propietarios de EF
- Directores generales de EF
- Directivos que trabajan en una EF o quieren incorporarse a una EF
- Instituciones y académicos que estudian las particularidades de la EF

El libro se centra en la figura del DG de una EF que no es miembro de la familia y lo que nos ha motivado a escribirlo ha sido el darnos cuenta de que hay muy pocos libros o artículos sobre este *personaje*.

Hay muchos libros y estudios sobre empresa familiar centrados en el gobierno de la empresa, la sucesión, el protocolo, o los modelos de empresa. También hay muchos libros sobre liderazgo: lo que debe hacer un buen DG, cómo motivar a los equipos, etc. Pero no conocemos ninguno que haya analizado específicamente, y de forma amplia, esta posición en el entorno de la empresa familiar, pensando que la ocupe alguien de fuera de la familia propietaria.

Las sugerencias que aportamos en el libro están pensadas para empresas que ya tengan una cierta complejidad familiar y de negocio y en las que, por tanto, tenga sentido diferenciar entre propiedad y gestión.

Nos parece evidente que los motivos fundamentales por los que desaparecen la mayoría de las empresas familiares son tres (que se dan solos o normalmente combinados):

1. Por **desavenencias** en la propia familia
2. Por pérdida de **ilusión** en el proyecto empresarial
3. Por una **gestión** deficiente

Es por ello que la fórmula que proponemos para que una EF tenga éxito es:

Armonía familiar + Proyectos ilusionantes + Buena gestión

Esta fórmula es aplicable a cualquier EF y este libro se centra en cómo un buen DG externo puede ayudar a potenciar los tres ámbitos.

Organización del libro

Tras el **prólogo**, escrito por D. Mauricio González-Gordon, presidente de González Byass, una histórica empresa familiar andaluza ligada al vino de Jerez, hemos organizado el libro en cinco partes bien diferenciadas. Cada parte está integrada por varios capítulos. Algunos de ellos están enriquecidos con casos reales, que añaden información que es difícil de transmitir de otra forma:

- **Introducción: Nuestra tesis**. En esta parte enunciamos nuestra tesis, argumentamos las ventajas que comporta para la empresa familiar e introducimos los aspectos que la familia propietaria debe trabajar para que el modelo funcione.
- **Parte I (capítulos 1 a 4): Las claves para que un directivo sea un buen DG en una empresa familiar**. Resaltamos las diferencias entre la dirección general en una empresa familiar y en la filial de una multinacional, y luego describimos las principales funciones que debe desarrollar la DG y las características personales necesarias para integrarse bien en una EF.
- **Parte II (capítulos 5 a 9): Cómo la familia debe gobernar la empresa si tiene un DG externo**. Esta parte se centra en los mecanismos que tiene que poner en marcha la familia propietaria para que siga gobernando la empresa y no se desapegue de la misma. Damos pautas para diferenciar los ámbitos de gestión de los miembros de la familia y la DG y, por último, dedicamos un capítulo a la monitorización de la DG por parte de la familia propietaria.
- **Parte III (capítulos 10 a 14): Qué proceso se debe seguir en la contratación de un DG externo para que sea un éxito**. Una vez la familia ha decidido que quiere delegar la gestión y centrarse en el gobierno, hay que buscar al DG, sea el primero o los sucesivos. Destacamos la importancia que tiene definir el perfil del DG que necesita la empresa, cómo trabajar con un *headhunter* si no hay

candidatos internos y cuáles son las claves en el proceso de contratación.

- **Parte IV (capítulos 15 a 17): Cómo abordar las dudas del directivo candidato a DG**. En esta parte nos centramos en los aspectos que el candidato a director general debe tener en cuenta antes de aceptar la oferta de trabajo en una EF. Un cambio de trabajo es una oportunidad, pero también tiene sus riesgos.
- **Parte V (capítulos 18 a 19): El trabajo en equipo.** Por último, en esta parte tratamos dos aspectos a los que damos mucha importancia: la confianza y el desarrollo de la estrategia.

El **epílogo** lo ha escrito Alberto Gimeno, profesor de la escuela de negocios Esade y experto en EF. En él desarrolla planteamientos conceptuales que refuerzan las ideas que hemos plasmado en el libro.

También hemos incluido cinco **anexos**:

1. En el primero hemos incluido las preguntas de los cuestionarios realizados a los familiares propietarios, a directores generales no miembros de la familia y a *headhunters*.
2. El segundo contiene frases que han resaltado los entrevistados como sugerencias para propietarios y directores generales.
3. El tercer anexo aporta datos sobre el universo de la empresa familiar en España y a nivel global que nos han parecido importantes.
4. En el cuarto anexo hemos creído interesante incluir un ejemplo de perfil de búsqueda de un DG para una EF, como una ayuda a cualquier EF que quiera fichar un DG ajeno a la familia.
5. Por último, hemos incluido un texto sobre los estilos de gestión.

Hemos escrito los capítulos que contiene cada una de las cinco partes del libro para que se puedan leer de forma independiente; por ello advertimos que, a veces, podemos ser reiterativos en algún concepto.

INTRODUCCIÓN

Nuestra tesis: Las ventajas de un director general externo en la empresa familiar

La tesis que defendemos en este libro, como ya hemos anticipado en el preámbulo, es la siguiente:

Una empresa familiar (EF), cuando llega a un cierto estadio de complejidad familiar o del negocio, aumenta sus probabilidades de éxito si tiene una dirección general (DG) externa a la familia.

En esta introducción del libro vamos a hablar de por qué en una EF es deseable contar con un DG externo, qué comportamientos tiene que llevar a cabo la familia al llegar a esta etapa y cómo debe actuar el DG para que la fórmula funcione.

¿Nuestra tesis es válida para todas las EF?

Incorporar una DG externa tiene sentido cuando la EF llega a un cierto nivel de complejidad de la familia, del negocio o de ambos.

Una familia propietaria, en los estadios iniciales de la empresa, está desarrollando su *sueño empresarial*. Sus miembros son emprendedores, están ilusionados, se sacrifican totalmente por la empresa, están creando su forma de hacer y establecen sus valores. En estas primeras fases emprendedoras, lo que tiene sentido es incorporar directivos que complementen las capacidades de los miembros de la familia en las áreas en las que se requiere especialización y aún no tiene sentido buscar un profesional externo a la familia para que sea el DG.

Una EF, cuando empieza, es pequeña y es el medio de subsistencia de los miembros de la familia que trabajan en ella, y probablemente no generará suficientes beneficios para pagar el salario de una DG externa y además para mantener el nivel de ingresos de los miembros que son empleados. En estos estadios hay poca complejidad familiar. Las EF suelen pertenecer a uno de estos tres modelos:

- Padre (o madre) fundador y director general
- Codirección de dos o más hermanos
- Convivencia de padres e hijos en la dirección

Cuando la empresa, con el tiempo, crece, lo hace en dos vertientes:

- la del **negocio** con más ventas, más geografías, más negocios, más productos y más empleados, y
- la **familiar**, en la que pueden coexistir varias ramas familiares y, por tanto, las relaciones no ser solo entre padres, hijos y hermanos, sino que aparecen otros parentescos cercanos, como primos, cónyuges, etc.

Cuando la empresa crece, lo hace en dos vertientes, la del negocio y la del número de ramas familiares que coexisten

En estos casos, la EF, para seguir avanzando, necesita más conocimientos y profesionales de la gestión, que puede que no se encuentren entre la familia. Por ello, salvo que exista un líder claro en la familia —aceptado por todos—, es una buena solución que se consensue y contrate a un profesional externo como DG.

Las conclusiones de este libro, por tanto, se centran en el entorno de las empresas españolas, que es el que hemos analizado, y en aquellas que tengan la complejidad suficiente para que tenga sentido distinguir entre propiedad y gestión.

¿Por qué es mejor contratar a un DG externo?

Creemos que hay una amplia variedad de razones que lo justifican:

- Porque puede aportar las habilidades adecuadas para lo que necesite la empresa en cada etapa de su evolución y que pueden ser difíciles de encontrar en la familia.

  No tiene el mismo perfil un DG para una etapa de crecimiento, que para una de reducción de costes. O no todos los DG tienen la experiencia necesaria en internacionalización o en procesos de refinanciación. Cada etapa de la empresa necesita unas habilidades y una experiencia determinadas.

- Si hay que cambiar al DG y el actual es de la familia, se van a herir sensibilidades personales dentro de la familia, y ya sabemos que esas heridas es más fácil causarlas que sanarlas.

  Si el DG es externo, se le puede sustituir siguiendo un proceso racional sin que esto afecte a sensibilidades de miembros de la familia.

- A un DG externo le es más fácil crear equipos. Tiene experiencia en ello, ha colaborado con profesionales en distintos entornos y, por tanto, habrá construido una red de contactos diversa, y, sobre todo, no sufrirá las confusiones mentales y organizativas que puede generar ser propietario y DG al mismo tiempo.

  Si el DG es de la familia, el equipo no lo va a ver como uno de ellos y él mismo a veces, incluso sin querer, dirigirá con actitudes de propietario.

  Por otra parte, pensando a medio plazo, si la DG es de la familia, el puesto no estará disponible para los miembros del equipo directivo y, por tanto, limitará las carreras profesionales de estos.

- Un DG externo traerá a la empresa nuevas formas de trabajar que habrá adquirido e implantado en experiencias anteriores. Las puede aplicar a procesos, información de gestión, tecnología, gestión de personas, metodología comercial, conocimiento de mercados específicos, etc.

- Calidad del *reporting*. La información de gestión que llegue al consejo de administración y accionistas estará más estructurada, incluyendo índices clave, y será más trasparente y objetiva.

  Ello es así porque es más fácil que los accionistas se lo exijan a un DG externo que a uno familiar. Los accionistas se preocupan más por monitorizar a un DG externo. No es tan habitual que lo hagan con un miembro de la familia: «Confiamos en él, es de la familia», «Confían en mí, soy de la familia» son frases habituales que vienen a significar que no hace falta ser muy escrupuloso con la información de gestión.

- Si hay miembros de la familia trabajando en la empresa, el DG externo puede objetivar su rendimiento y le es más fácil tratar su retribución con criterios de equidad. Se podría pensar que esto es utópico, pero se debe exigir al DG que gestione su equipo con equidad y justicia, independientemente de la procedencia.

  Conocemos casos en que el DG externo ha propuesto al consejo de administración prescindir de algún directivo miembro de la familia por razones objetivas y lo han aprobado. Esta misma situación, si se da entre miembros de la familia, es más traumática, dejando heridas emocionales de largo recorrido, que pueden emerger en forma de frases del estilo: «Es que tu padre despidió al mío».

  Para respetar la equidad interna y no falsear la empleabilidad de los miembros de la familia, es importante que su retribución sea coherente con sus responsabilidades, en línea con el mercado.

- Si hay que incorporar accionistas externos a la familia, como sería el caso de la entrada de un fondo de inversión, o de la salida de una parte del capital a cotizar en bolsa, un DG externo da más confianza a estos accionistas no familiares, ya que aporta independencia, transparencia y profesionalidad.

¿Tiene alguna ventaja que el DG sea de la familia?

Hay aspectos en los que un DG de la familia es mejor que un DG externo. Para ello es un requisito que la familia actúe de una cierta forma, porque si no es así, la ventaja puede ser más aparente que real. Entonces, ¿en qué aspectos puede ser una ventaja tener un DG de la familia? Se manejan varios:

a. Un DG familiar seguramente mantendrá y transmitirá mejor los valores de la familia y preservará su cultura empresarial.

b. Con un DG de la familia, la familia debería estar más involucrada en el negocio.

Se tiene, en general, la percepción de que alguien de la familia actúa mejor de correa de transmisión entre la empresa y la familia. Aparentemente es verdad, aunque todos conocemos casos de DG de la familia que actúan como si la empresa solo fuera de ellos.

Más relevante que ocupar la dirección general es que la familia, a través de los órganos de gobierno, esté involucrada en la empresa.

Lo importante es que, sea el DG externo o no, la familia esté involucrada en la empresa. Hay dos formas en las que debe involucrarse: la obvia, que es en el gobierno de la empresa a través de sus órganos, y la no tan obvia, que consiste en que algunos miembros de la familia, actuando como presidente, o como presidente y consejero delegado, estén a casi tiempo completo en la empresa. De esta forma, sin entrar en el ámbito de gestión del DG, estarán cerca del negocio, preocupándose de que la familia esté informada de la marcha de la empresa, apoyando al DG, desarrollando con él la estrategia y haciendo que los valores de la familia pervivan en el tiempo.

En otro apartado del libro entraremos en detalle sobre cómo construir este importante tándem entre presidencia y dirección

general, en cuáles son los ámbitos de gestión de cada uno y cuáles son los valores de la familia que hay que cuidar. Todo ello es fundamental para que se cumpla la tesis que defendemos.

c. Un DG de la familia, *a priori*, parece que va a defender mejor el patrimonio familiar. Por ello, si se tiene un DG externo, hay que definirle bien las reglas de juego: límites de endeudamiento, información de gestión que debe reportar periódicamente, unas buenas normas de conducta, etc. Esto mismo también es bueno si el DG es de la familia.

d. Un DG de la familia puede llevar asociado un modelo de remuneración más sencillo que uno externo.

Con la excusa de que cobra dividendos o es de la familia, puede ocurrir que su remuneración esté por debajo de lo que ganaría un DG externo y, además, no requerirá un esquema retributivo que contemple fórmulas para favorecer la retención.

Pensamos que es sano que el DG de la familia tenga un salario de mercado, de acuerdo con su responsabilidad y aportación al negocio, independiente de los dividendos que pueda percibir como accionista.

e. Con un DG de la familia, parece que habrá mayor confianza. La confianza entre la familia y la DG es clave, tanto si el DG es de la familia o externo. Esta confianza se gana con el tiempo y no hay atajos para que se establezca. Es necesario un diálogo claro, educado, trasparente y avalado con hechos para crear esta confianza.

A un miembro de la familia la confianza se le supone. La defensa de los intereses familiares será más evidente, pero la confianza no es garantía de buena gestión y trasparencia, y es importante que esta confianza no vaya en detrimento de la necesaria supervisión.

¿Y qué debe hacer la familia?

Antes que nada, la familia debe estar convencida de la decisión de contratar a un DG externo a la familia, porque es estructural y de

alto impacto. Por lo tanto, la tiene que debatir previamente con tranquilidad.

En nuestra investigación hemos comprobado que suele ser el líder de la familia el que propone al resto dar este paso y él mismo conduce el proceso de decisión. Además, debe cumplir una serie de requisitos:

- **Tener una buena gobernanza**

  Si están constituidos los órganos de gobierno, es más fácil conducir el proceso de decisión. Lo habitual es que esta decisión se incorpore al protocolo familiar. El órgano idóneo para discutir este tema y las materias que afectan a la familia, en lo que se refiere a la empresa, es el consejo de familia. Lo ideal es tenerlo constituido y, si no, constituirlo, porque será muy útil en esta nueva fase que emprenderá la EF. El consejo de familia debe consensuar si la familia quiere gobernar o gestionar.

  El consejo de familia debe consensuar si la familia quiere gobernar o gestionar.

  Un protocolo familiar es fácil de diseñar: se trata de un documento jurídico para el que existen muchas referencias. Por eso, se puede pensar que lo único que se necesita para implantar una buena gobernanza es un buen abogado, pero lo difícil para que la gobernanza sea funcional es conseguir el consenso y la voluntad en la familia para seguir unidos e ilusionados en el proyecto empresarial y en cómo llevarlo a cabo. Para ello hace falta abrir un debate honesto y tomar las decisiones adecuadas de gobernanza, que sean buenas tanto para la empresa como para la familia.

  En este proceso suele ser muy útil contratar los servicios de un asesor en empresa familiar, no con perfil jurídico, sino con habilidades de facilitador, que ayude a alinear las ideas y los intereses de la familia y permita alcanzar acuerdos sólidos. Y respetar un principio que creemos que es muy acertado: lo que es bueno

para la empresa, normalmente es bueno para la familia. Lo contrario, no siempre se da.

Lo que es bueno para la empresa, normalmente es bueno para la familia; lo contrario, no siempre.

- **Incorporar consejeros independientes al consejo de administración**

  La mejor fórmula es que en el consejo de administración sean mayoría los miembros de la familia e incorporar, por ejemplo, dos consejeros independientes. Estos independientes entenderán mejor el rol del DG externo, ayudarán a objetivar las situaciones, lo acompañarán en su gestión y, de alguna forma, si tienen experiencia en ello, ayudarán a que el consejo sea más profesional en su funcionamiento.

- **Establecer que el DG dependa del consejo de administración**

  El consejo debe ser operativo y funcional. Para que así sea, la actitud del presidente y la figura de los independientes resultarán muy importantes.

- **La familia debe reflexionar sobre qué es lo que aporta de forma diferencial a la empresa**

  Debe identificar su ADN —por llamarlo de alguna manera—, aquello que, independientemente de que ellos no estén en la gestión, se debe mantener en el futuro. Hablamos de los valores y la cultura de la empresa.

  Otra aportación puede darse en áreas en las que la familia históricamente ha estado muy involucrada y que, además, son claves para el futuro, como podía ser la I+D, el desarrollo de productos o las relaciones de negocio que han mantenido tradicionalmente con otras empresas familiares y clientes o proveedores importantes.

- **Debe designar qué personas de la familia acompañarán al DG en labores directivas o de supervisión**

Una vez la familia ha decidido que solo estará en el gobierno y ha identificado su ADN, debe designar las personas de la familia que tendrán dedicación casi completa a la empresa y acompañarán al DG.

Como mínimo tiene que ser una persona, el presidente, aunque según la empresa podrían ser dos, tampoco más. El segundo podría ser el consejero delegado. La ventaja de que sean dos personas es que se disminuyen riesgos, porque si uno tiene que dejar la función, siempre queda otro que conoce el negocio y así, además, se reparte el poder en la familia. Estas dos personas, junto con el DG, deberán formar un equipo, cada uno con sus funciones definidas.

- **El consejo de administración debe definir el perfil del DG que hay que contratar, según la cultura de la empresa y sus retos**

  Y esto, que parece tan obvio, hemos constatado que no se hace casi nunca. Habitualmente se encarga una búsqueda con un mandato simple: «Queremos un buen DG y que conozca nuestro sector».

  En este punto, los consejeros independientes pueden ayudar mucho.

- **Para contratar al DG, la familia debe seguir un proceso de selección formal**

  Partiendo del perfil definido, y si no hay candidatos internos consensuados, debe apoyarse en los servicios de un *headhunter* que conozca la cultura de la empresa y de la familia propietaria.

- **Los miembros de la familia deben respetar los ámbitos de gestión de la presidencia y del DG**

  Si hay discrepancias deben abordarse en los órganos correspondientes: el consejo de familia o el consejo de administración.

  Lo que recomendamos es que, frente al DG externo, la familia siempre dé una imagen de unidad y que sus posibles diferencias de pareceres se traten en los órganos correspondientes con el fin de no enturbiar la gestión diaria.

- **La familia, y especialmente los miembros más involucrados, deben respetar la autoridad del DG**

  Es decir, no deben contradecirlo en público, deben respetar su ámbito de gestión y dejarle espacio para que pueda desarrollarse, no *puentearlo* y, sobre todo, deben generar confianza en la relación.

  La confianza es condición necesaria en la relación entre el DG y la presidencia, y para alcanzarla la tienen que trabajar los dos.

- **El consejo debe aprender a tratar al DG**

  Desde el consejo, la forma de dirigirse al DG tiene que ser mediante preguntas, retándolo intelectualmente, pidiéndole que plantee siempre varias alternativas, que abra su mente a otros puntos de vista, que se ponga en la piel de los propietarios... Es decir, utilizando lo que en gestión a menudo denominamos como técnicas de *coaching*.

  La forma de dirigir al DG no es mediante órdenes, sino que tiene que ser retándolo intelectualmente, pidiéndole que plantee siempre varias alternativas, y que se ponga en la piel de los propietarios.

  Hay que evitar darle órdenes y hay que ir con cuidado con las opiniones de los miembros de la familia cuando están en contacto con el equipo, porque los miembros de este las pueden interpretar como mandatos.

Seguro que al leer los puntos anteriores te han surgido preguntas, bien porque haya temas que creas que no se han abordado o porque te falta una mayor explicación para entender cómo aplicarlos. A lo largo de los distintos capítulos del libro intentaremos dar respuesta a las preguntas que se puede hacer un directivo o un propietario de una EF respecto a nuestra tesis.

Ya te anticipamos que, a lo largo del libro, vamos a tratar de responder a las siguientes cuestiones:

- **Si eres un propietario:**
  - ¿Cuáles son los síntomas para saber que ha llegado el momento de dar este paso?
  - ¿Qué tiene que hacer previamente la familia para que este paso tenga éxito?, ¿tenemos la gobernanza adecuada para dar este paso?
  - ¿Esto es profesionalizar la empresa?
  - ¿Para qué quiero a un DG?
  - ¿Y dónde encuentro a ese DG? ¿Cómo lo busco? ¿Me apoyo en un *headhunter*?
  - Y los miembros de la familia entonces... ¿qué hacemos en la empresa? ¿Cuál es nuestro rol?
  - ¿De quién debe depender el DG?
  - ¿Cómo evitamos que destruya nuestro patrimonio? ¿No nos meterá en líos?
  - ¿Qué aspectos son clave en el proceso de selección?
  - ¿Y nos saldrá más caro?
  - ¿Cómo establecer el esquema de retribución del DG para atraerlo, fidelizarlo y alinearlo con los intereses de la familia?
  - ¿Y no corremos el peligro de alejarnos demasiado de la empresa y tratarla solo como una inversión financiera?
  - ¿Será causa de unión o desunión de la familia?
  - ¿Continuarán nuestros valores de toda la vida?
  - ¿Cómo gestiono a los miembros de familia que quieren trabajar en la empresa si el DG es externo?
  - Al DG ya le toca retirarse: ¿le invito a entrar en el consejo de administración?
- **Si eres un directivo candidato a DG:**
  - ¿Será bueno para mi carrera profesional?
  - ¿Cuáles son los aspectos clave que tengo que aclarar antes de incorporarme a una EF?

- ¿Qué factores valoran más las familias propietarias cuando buscan un nuevo DG?
- ¿Cómo influye en mi puesto que sea una EF? ¿Qué puede ser diferente para mí?
- ¿La familia me dejará gestionar?
- ¿Seré DG, seré gerente, o seré CEO? ¿El presidente es ejecutivo?
- ¿Y tendré un esquema retributivo atractivo como en una multinacional?
- ¿Y qué tengo que hacer bien para ser un buen DG en una EF? (porque dicen que muchos fracasan)
- ¿Cómo me gano la confianza de la familia?
- Y si en mi equipo tengo miembros de la familia, ¿cómo los gestiono?
- ¿Y cómo aterrizo?
- ¿La estrategia me la definirá la familia o la tengo que definir yo?
- ¿Me tengo que relacionar con la familia? ¿Cómo lo hago y en qué foros?
- ¿Qué diferencia tiene una EF de una multinacional, desde la óptica del DG?

Caso González Byass

En el cuadro anexo se pueden ver las generaciones, la evolución del número de accionistas, los miembros de la familia implicados en la gestión de la empresa y si la gestión la han ejercido miembros de la familia o externos.

González Byass es una empresa de vinos y licores que nació en Jerez de la Frontera en 1835. Los Byass eran los distribuidores de los vinos de González en Reino Unido y el fundador de la empresa, Manuel María González, en 1855, les ofreció entrar en el capital con un 50%. En 1988, la familia González compró su participación a la familia Byass.

ROL DE LA FAMILIA GONZÁLEZ BYASS EN EL NEGOCIO

Generación	Periodo	Nº accionistas	Nº ejecutivos de la familia	Gestión
Primera	(1835-1887)	3	1	Familiar
Segunda	(1887-1925)	6	3	Familiar
Tercera	(1925-1960)	12	9	Familiar
Cuarta	(1960-2001)	28	8	Familiar/Externa
Quinta	(2001-actual)	70	4	Externa
Sexta		86	-	

Como podemos observar en el cuadro, ahora están en la 6ª generación, con 86 miembros de la familia que tienen acciones.

Alrededor del año 1962, se empieza a delegar la gestión en profesionales externos a la familia y, desde hace casi 60 años, el director general es externo a la familia. Fijémonos que este paso ocurrió cuando la complejidad de la familia empezaba a ser importante: había entonces ya 28 accionistas y, además, muchos miembros de la familia, ocho en concreto, trabajaban en la empresa.

De los cuatro miembros actuales de la familia implicados en la empresa, dos están en el gobierno de la misma, uno como presidente y el otro como vicepresidente, y los otros dos están en funciones intermedias, con el objetivo de tener siempre a miembros de la familia formados en el negocio, para que luego se puedan incorporar al consejo de administración.

Los autores



José Mª Joana Calaf (Huelva, 1958), es licenciado en Ciencias Físicas; PDD por IESE; SEP por ESADE.

Tras más de 40 años de carrera profesional como consultor, directivo y profesor en Esade, actualmente es miembro de varios consejos de administración.

Fue socio de PricewaterhouseCoopers y responsable del sector energético en la división de consultoría para España, Portugal e Italia y miembro del comité de dirección de la división desde 1997. En 2002 se incorporó a IBM, primero como responsable de sector público de la división de consultoría para España y Portugal y luego fue nombrado director general de dicha división para España, Portugal, Grecia, Israel y Turquía. En el año 2008 dejó IBM para iniciar una nueva etapa profesional en la que combinó el ámbito académico en Esade, como profesor del departamento de Política de empresa y director del programa AMP, con el consejo personal a la dirección general de varias compañías. Durante 13 años fue adjunto al CEO de González Byass, miembro del comité de dirección y responsable de la estrategia y su implantación.

Ha dirigido proyectos de consultoría en múltiples empresas e instituciones de distintos sectores, especialmente en los ámbitos de estrategia y grandes proyectos de transformación que combinan reingeniería de procesos, diseño organizativo e implantación de nuevos sistemas.

Ha dedicado más de 20 años de su carrera a asesorar a empresas familiares en diferentes ámbitos de la gestión y la gobernanza.

Es coautor del libro *Gestión con éxito de proyectos de transformación* (2011).

Puedes contactarle a través del *mail* josemjoana@gmail.com y en LinkedIn.



Jorge A. Grosse Mac Dougall (Buenos Aires, 1953), es directivo y consejero. Licenciado en Administración de empresas, MBA por la University of Chicago, ha cursado programas ejecutivos en Stanford, Harvard, IESE, ESADE y otras prestigiosas universidades.

Toda su carrera profesional, de más de 40 años, ha transcurrido como directivo en empresas familiares de la industria vinícola. Desde 2023 es miembro del consejo asesor de una empresa líder del sector de vinos a nivel mundial y asesor de la familia propietaria de otra empresa vinícola líder en exportación de cavas de alta gama.

Fue vicepresidente de marketing y ventas de Miguel Torres S.A. (1995-2006), gestionando su notable crecimiento en ventas y beneficios internacionales. Lideró la creación del departamento de Marketing corporativo y la implementación de sistemas avanzados de gestión, trabajando estrechamente con un equipo multicultural altamente motivado. Fue protagonista del gran crecimiento de la compañía en China y estableció distribuidoras, negoció *joint ventures* e impulsó la participación accionarial en empresas de distribución en diferentes países.

A continuación, se incorporó a González Byass S.A**.** como CEO global hasta el 2022. Allí lideró la transformación de la empresa en una multinacional, con un gran crecimiento internacional, con cuatro empresas filiales fuera de España, elaboración en 14 bodegas, 3 destilerías y casi 1000 empleados. En su etapa, la empresa amplió considerablemente su porfolio vía el lanzamiento de nuevos productos y la adquisición o creación de nuevas bodegas. Implementó varios planes estratégicos consensuados con la familia propietaria y consiguió que la empresa fuese reconocida en el sector por los premios conseguidos por sus vinos y destilados, su posicionamiento en sostenibilidad y su transformación digital.

Jorge se ha enfocado siempre en la innovación, el desarrollo de las marcas, la sostenibilidad y el crecimiento, gestionando equipos de manera efectiva para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades globales.

Puedes contactarle a través del *mail* jagrosse@outlook.com y en LinkedIn.



Ignasi Rafel Celada (Barcelona, 1963)**,** empresario, *headhunter* y consultor estratégico en captación de directivos.

Es ingeniero industrial (UPC), MBA (ESADE), PDG (IESE) y ha completado el programa Consejeros en empresa familiar (ESADE). Con más de 25 años de experiencia en gestión de empresas de servicios y más de 20 en consultoría de Recursos humanos, está especializado en *Executive Search* y es especialista en empresa familiar.

Es socio fundador y director de Talman Group desde 2002, consultora especializada en la búsqueda de directivos y consejeros, gestionando un equipo de 15 personas. Talman Group colabora con las principales empresas de Cataluña en diversos sectores, principalmente familiares.

Entre sus otras responsabilidades, es miembro del Consejo institucional de ESADE Alumni y ex secretario general de la Junta directiva; miembro de la Junta de gobierno del Colegio de Ingenieros Industriales de Cataluña, presidente del Consell de Formació i Ocupació, y miembro de la Comisión de Ingenieros en Órganos de Gobierno; miembro de la Junta de gobierno de IESE Alumni, del Consejo asesor del Abat Oliba y de la Junta del Club Consejeros de ESADE Alumni y del Club Empresa Familiar de ESADE Alumni, además de miembro del Consejo ejecutivo de la patronal CECOT.

Ha colaborado en diferentes medios de comunicación entre los que destaca la dirección de la sección *Més que feina amb Ignasi Rafel*, en Radio4 de RNE durante cuatro temporadas y ha participado como experto en la sección *Anem per feina* en Catalunya Radio, con Silvia Coppulo, durante una temporada.

Puedes contactarle a través del *mail* irafel@talmangroup.com y en LinkedIn.

Libros de Cabecera
Newsletter

Si te gusta el mundo de la empresa, quieres progresar profesionalmente, o simplemente, necesitas ponerte al día, inscríbete en la newsletter de **Libros de Cabecera** y te informaremos de nuestras novedades y de eventos con los autores.

Escanea este código QR para acceder a la inscripción:



Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com
También en Twitter: @libroscabecera

Sigue leyendo en:

https://www.librosdecabecera.com/el-director-general-externo-en-la-empresa-familiar

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.