

## 5. Entrevistas

Una vez que conocemos con cierto detalle los principales parámetros que caracterizan las empresas familiares, en especial las pertenecientes al sector de la construcción de Cataluña, seguimos avanzando en nuestro particular proceso de indagación, siendo la entrevista el método elegido como fuente de *inputs*. Quizás por que es ésta la forma más directa y fiable de obtener información. Para ello debemos hacer una selección previa de empresas sobre las cuales basaremos el estudio, realizar un análisis a todos los niveles de las mismas y preparar los temas a tratar en cada uno de los casos particulares que tengamos, de manera que podamos cubrir el mayor campo de conocimiento posible.

### 5.1. Selección de las empresas

Para garantizar la obtención de información que represente la mayor parte del sector construcción, deberemos escoger empresas que, dentro del mismo sector y teniendo una estructura familiar, realicen actividades diferentes (distintos enfoques de negocio).

De acuerdo a esta idea, podemos desgajar el sector, y hacer una primera clasificación según sean empresas constructoras cuyo principal negocio sea la obra civil o bien empresas cuyo eje principal sea la promoción inmobiliaria. Además, complementariamente, aparecen empresas que no siendo constructoras ni promotoras, sí ofrecen servicios (podríamos denominarlos auxiliares) a las empresas constructoras, bien aportando material, mano de obra o realizando trabajos de carácter especial. Atendiendo a dicho abanico de posibilidades, hacemos la siguiente preselección.

Constructoras - Grupos constructores:

- Comsa
- Grupo Copisa
- Acsa Sorigué
- Copcisa
- Construcciones Rubau

Inmobiliarias - Promotoras:

- Sacresa
- Inbesós

Servicios auxiliares - Otras actividades:

- Grupo Mecanotubo

De las constructoras preseleccionadas comentar que, obviando a FCC y a Abertis, son las cinco de mayor relevancia del sector en Cataluña. Todas ellas actúan sobre la totalidad del territorio catalán, y la mayoría de ellas empieza a expandirse por el resto del territorio nacional, algunas incluso internacionalmente. Se preseleccionan éstas, y no otras, no sólo por el tamaño

sino también por su potencialidad de crecimiento. El sector parece verse inmerso en un círculo de compras y fusiones que han hecho aparecer nuevos 'pequeños gigantes'.

En cuanto a las empresas familiares del sector inmobiliario, Sacresa es uno de los mayores exponentes en promoción y construcción inmobiliaria no sólo en Cataluña, sino a nivel nacional. Últimamente en boca de todos por la guerra de intereses existente entre la familia Sanahuja, propietaria de Sacresa, y la familia Rivero, que ocupa la presidencia de Metrovacesa, por hacerse con el control de ésta última. En lo referido a Inbesós, se decide incluirla porque, a diferencia del resto de inmobiliarias, ésta basa su negocio en la promoción inmobiliaria "de lujo": campos de golf, hoteles, *resorts*, etc. una parte floreciente dentro del "sector del ladrillo" catalán y español.

Tras una primera fase de toma de contacto, se decide que las empresas seleccionadas para las entrevistas sean Copcisa, Construcciones Rubau y Grupo Mecanotubo, a través de Pedro Maqueda de Anta, Ignasi Pellicé i Vilalta y Enrique Vivó Pascual, respectivamente.

## 5.2. Desarrollo del cuestionario

Nuestro objetivo inicial es tratar de contactar con la *propiedad de la empresa*, con la familia que ostenta la propiedad. Dentro de ésta, lo idóneo es poder hablar con la persona que ocupa la presidencia, ya que esta figura será quien mayor información pueda ofrecernos sobre el entramado que supone un negocio familiar en todos sus niveles. Pero somos conscientes de que a veces ésta no es una meta alcanzable y por tanto deberemos ir adaptándonos a lo que podamos obtener, y con quién podamos contactar.

Una de las claves para realizar un cuestionario óptimo, es adaptarlo a cada caso en particular, o lo que es lo mismo, al interlocutor que debemos realizar la entrevista.

Según su función en la empresa, su rol, podremos hacerle un tipo u otro de preguntas y abordar diferentes ámbitos de conocimiento.

Por ello, realizamos dos cuestionarios base (uno destinado a la familia-propiedad y otro a directivos/gestores no pertenecientes a la familia) sobre los cuales haremos girar la entrevista. No obstante, no son cuestionarios cerrados, ya que sobre la marcha y en función de cómo se vaya dando cada caso en particular, se pueden ir complementando sin ningún tipo de problema.

Todos ellos tienen una estructura común, que quizás podría ser interpretada como un "esqueleto cronológico" (pasado, presente, futuro):

*Historia – Gestión – Fiscalidad – Futuro – Sucesión*

Inherente a cada uno de estos apartados, de una forma más sutil, iremos abordando los aspectos relacionados con la sociología de la empresa (la parte

más psicológica), que ostenta una especial importancia dentro de este estudio. Entre esos aspectos destacaremos los “problemas de agencia” y el “síndrome de aversión al riesgo”.

### **5.3. Modelos de entrevista**

En las siguientes páginas se puede consultar el modelo de entrevista utilizado en función se aborde a un miembro de la familia propietaria o bien se trate de un directivo o un gestor externo a la familia.

## ***PREGUNTAS PARA MIEMBROS DE LA FAMILIA PROPIETARIA***

---

### **Los inicios**

- ¿Qué le llevó a usted a crear su propio negocio? ¿Cómo fueron sus inicios?
- (Alternativamente) ¿Qué le llevó a usted a continuar con el negocio familiar? ¿Surgió de usted o es algo que te van inculcando?
- A lo largo de la vida de su empresa, usted habrá pasado por situaciones de lo más variopinto, ¿recuerda alguna realmente complicada y difícil?

### **Gestión y vida diaria**

- ¿Cuál es la participación actual de usted (y de su familia) en la empresa (%)? ¿Hay otros accionistas secundarios?
- En el caso de haber otros partícipes, ¿limitan su actuación a la inversión o intentan participar en la gestión activa de la empresa?
- ¿En qué se diferencia esta empresa de otra empresa del sector? ¿Qué rasgos o valores añadidos presenta, a su juicio?
- Bajo su punto de vista, y en el caso que las haya, ¿cuáles son las principales ventajas de las empresas familiares, en general?
- Del mismo modo, ¿handicaps o inconvenientes? ¿Cuáles de ellos son más perseverantes en el tiempo?
- ¿Usted prefiere que la familia sea la que gestione el negocio? ¿O es preferible que en parte (o en su totalidad) sea gestionada por un “gestor externo”? ¿Qué ventajas e inconvenientes ve usted a la figura del gestor externo?
- A veces se pueden dar situaciones conocidas en el argot económico como ‘problemas de agencia’. Normalmente surgen cuando dos o más actores de una misma empresa tienen intereses opuestos, y lo que beneficia a uno, puede perjudicar al otro. Se pueden dar, por ejemplo entre la propiedad y el gestor/es. ¿Usted ha percibido dichos ‘problemas’ en su empresa? ¿Son especialmente complicados de resolver? ¿Qué opina de las ‘políticas de incentivos’?
- A las empresas familiares se les asocia una mayor aversión al riesgo porque en su actividad se implica el patrimonio personal de sus propietarios. Esta aversión puede provocar la renuncia a proyectos arriesgados a favor de otros más seguros, aunque aporten un menor valor. ¿Aprecia usted como correcta esta afirmación? ¿La matizaría?

- ¿Ha percibido una mejoría en el tratamiento fiscal hacia las empresas familiares? ¿Qué aspectos faltaría mejorar para que las empresas familiares fueran aún más “atractivas”?
- Se suele decir que no es bueno llevarse el trabajo a casa y que se debe separar lo personal de lo profesional. En el caso de una empresa de estas características, ¿es aún más complicado? La mezcla de negocios y sentimientos, ¿se puede evitar o sólo se puede intentar controlar?

### **Futuro y sucesión**

- ¿Tienen fecha de caducidad las empresas familiares? ¿Cree usted que una empresa empieza su declive cuando ‘muere’ el producto comercializado? ¿O lo realmente influyente es el tipo de gestión?
- ¿Se ha planteado alguna vez el perder la empresa, sea por venta o por disolución de la misma? ¿Es éste el principal miedo del fundador de una empresa familiar?
- ¿Siente usted que existe cierta resistencia a la fusión u otros movimientos similares entre empresas familiares del mismo ámbito de actuación? ¿En Cataluña se evidencia claramente? Bajo su punto de vista, ¿a qué puede responder esta situación?
- ¿El miedo a la pérdida de control puede lastrar el crecimiento y expansión de una empresa de este tipo? ¿Hay mecanismos que permitan crecer de una forma sostenida en el tiempo y a la vez controlada?
- ¿Usted percibe, aunque no sea el caso, que en general hay una cierta predisposición a legar la empresa a los hijos varones? ¿Puede responder a una cuestión de “conservación de apellido” o quizás va más allá?
- Aunque no de manera oficial, muchas empresas familiares se rigen por lo llamado “protocolo familiar”. ¿Qué opina de ello? ¿Usted tiene planeada la sucesión o prefiere esperar que los hechos se vayan produciendo por sí mismos?

## ***PREGUNTAS PARA DIRECTIVOS/GESTORES NO PERTENECIENTES A LA FAMILIA PROPIETARIA***

---

### **Los inicios**

- ¿Lleva mucho tiempo trabajando en esta empresa?
- ¿Cómo fueron sus inicios en la empresa? ¿Qué cargo ocupó entonces?  
¿Se ha promocionado dentro de la empresa?

### **Gestión y vida diaria**

- ¿Qué aspectos destacaría de la labor de la familia propietaria? ¿Se nota mucho la presencia de un núcleo familiar en la empresa?
- ¿Usted percibe una buena comunicación entre *propiedad* y *empleados*?
- ¿Cuál es su valoración acerca de la calidad humana de esta empresa?  
¿Hay un buen trato hacia el trabajador? ¿Existen programas de formación para los empleados?
- ¿Qué papel cree usted que juega la familia más directa del propietario?  
¿Y los parientes políticos?
- ¿Quién prefiere que lleve la voz cantante en una empresa familiar: un 'patriarca' o una especie de consejo de administración que aglutine a varios familiares?
- ¿La familia da 'rienda suelta' a sus gestores o prefiere estar presente en el día a día de la empresa de una forma más directa?
- El propietario, la familia propietaria, ¿ha marcado un objetivo y un camino a seguir o le ha dejado llevar la 'voz cantante' a la hora de decidir las cuestiones trascendentales de la empresa?
- ¿Usted prefiere que le marquen un objetivo y un camino, o sólo un objetivo? ¿Ha gozado de libertad para proponer objetivos?
- ¿Usted cree que hubiera podido actuar de forma diferente en una empresa no familiar, con un núcleo de poder más diseminado y quizás, no tan influyente en el día a día de la empresa?
- A veces se pueden dar situaciones conocidas en el argot económico como 'problemas de agencia'. Normalmente surgen cuando dos o más actores de una misma empresa tienen intereses opuestos, y lo que beneficia a uno, puede perjudicar al otro. Se pueden dar, por ejemplo entre la propiedad y el gestor/es. ¿Usted ha percibido dichos 'problemas'?

en su empresa? ¿Son especialmente complicados de resolver? ¿Qué opina de las 'políticas de incentivos'?

- A las empresas familiares se les asocia una mayor aversión al riesgo porque en su actividad se implica el patrimonio personal de sus propietarios. Esta aversión puede provocar la renuncia a proyectos arriesgados a favor de otros más seguros, aunque aporten un menor valor. ¿Aprecia usted como correcta está afirmación? ¿La matizaría?
- En su opinión, el hecho de que la empresa sea familiar, ¿puede limitar en cierta medida el crecimiento de la empresa? ¿Hay cierta resistencia a la internacionalización?

### **Futuro y sucesión**

- Bajo su punto de vista, ¿hay una tendencia a buscar gestores externos, o directivos que no pertenezcan a la familia propietaria?
- A estos gestores, y a usted, ¿se les ofrece en algún momento algún tipo de *stock options* u otro tipo de entrada en el capital de la empresa? En el caso de haberse presentado dicha oportunidad, ¿hubiera ejecutado dichos derechos de compra? ¿Es partícipe a día de hoy del accionariado de la empresa?
- ¿Es cierto que a medida que va pasando el tiempo, los directivos (en general) y los ingenieros de caminos (en particular) muestran una tendencia a crear su propio negocio y no conformarse con ser meros 'empleados'?
- ¿Usted ha vivido, como empleado, algún cambio generacional en la familia propietaria? ¿Cada persona imprime su carácter o hay una línea común en la familia que sólo se ve matizada por cada partícipe?
- Conforme a su experiencia, ¿cómo formaría a una persona para que ésta asuma, con el tiempo, la propiedad (y gestión) de una empresa familiar creada, por ejemplo, por su padre? ¿Qué aspectos son más importantes?