



*Real Academia  
de Ciencias Económicas y Financieras*

La empresa familiar y  
su mundialización

Barcelona 2001



Publicaciones de la Real Academia de Ciencias  
Económicas y Financieras

# La empresa familiar y su mundialización

Discurso de ingreso del Académico Numerario, Electo,

EXCMO. SR. D. ANTONIO PONT y AMENÓS

Intendente Mercantil  
Presidente de Borges, S.A.

en el acto de su recepción, 15 de febrero de 2001, y

Discurso de contestación por el Académico Numerario

EXCMO. SR. DR. D. ISIDRO FAINÉ CASAS

Barcelona 2001



# Sumario

Discurso de ingreso del Académico Numerario, Electo,  
EXCMO. SR. D. ANTONIO PONT y AMENÓS

I.	La empresa Familiar Introducción .....	9
II.	Agrupación y Asociaciones .....	10
III.	La Aportación de las Empresas Familiares .....	11
IV.	La Familia .....	12
V.	El concepto de Empresa Familiar .....	12
VI.	Incorporación a la Empresa de los miembros de la familia .....	14
VII.	Ventajas e inconvenientes de la Empresa Familiar .....	15
VIII.	La Mundialización .....	19
IX.	Tipología del Directivo de una empresa que va hacia la mundialización .....	24
X.	La Empresa Familiar ante la economía global .....	26
XI.	Conclusiones .....	28
XII.	Bibliografía .....	31

Discurso de contestación del Académico Numerario  
EXCMO. SR. DR. D. ISIDRO FAINÉ CASAS

Discurso .....	37
Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras .....	41



EXCMO. SR. D. ANTONIO PONT y AMENÓS

Excelentísimo Señor Presidente de la Real Academia  
Honorable Conseller en Cap de la Generalitat de Catalunya  
Excelentísimos e Ilustrísimos Señores Académicos  
Señoras y Señores

Sean mis primeras palabras de agradecimiento,

Mi más sincera gratitud por haber sido elegido Académico Numerario de esta Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras; que está bajo el alto patronazgo de S.M. el Rey. Distinción que valoramos en alto grado y que obliga, por nuestra parte, a llegar a ser merecedor de esta nominación.

Muchas gracias a los excelentísimos señores Académicos que nos han dado su confianza al proponernos para esta distinción y al resto de Académicos por habernos elegido a participar en las tareas de esta noble y prestigiosa Corporación, y de una manera muy especial, al excelentísimo señor Presidente y miembros de la Junta de Gobierno.

Queremos agradecer, también, y de una manera muy especial la presencia del Honorable Conseller en Cap de la Generalitat de Catalunya, quien ha tenido la amabilidad de asistir a este solemne Acto y su asistencia me lleva a recordar, de una manera muy entrañable, aquellos tiempos en que los dos estábamos involucrados en temas feriales. El en su condición de Director General de Comercio con responsabilidad en la tutela ferial y el que les habla en su condición de Director de Expro-Reus, la Feria Catalana del Consumidor, que se celebra anualmente en Reus.

Gracias también, muy sinceramente a todas las personas que asisten a este Acto y que me acompañan en la toma de posesión, en una día muy importante para mi vida.

Es con el mejor ánimo constructivo que me dispongo a colaborar en las actividades de esta docta Institución, y pondré todos mis conocimientos y experiencia para ser útil en los trabajos de la misma.

Hemos reflexionado sobre cuales pueden haber sido las motivaciones para la elección de mi modesta persona, en orden a formar parte de una entidad que ha agrupado y reúne a personalidades del mayor nivel intelectual y prestigio, y nuestro pensamiento nos ha hecho llegar a intuir el que probablemente se quería incorporar en su seno al lado de catedráticos, investigadores (con mirada hacia el futuro) doctores y especialistas en Economía, a algún empresario que sin dejar el mañana, afronte los retos de cada momento y que aportase el lado pragmático de la Economía, que tuviese un bagaje empresarial y de experiencia en la economía real, en la toma de decisiones, en el hábito de resolver problemas y que fuese miembro de una empresa familiar, ya que cada vez van adquiriendo mayor importancia este tipo de empresas. Tienen un gran futuro y recientemente se estudian con mayor profundidad sus características.

O sea que, modestamente confieso, que me siento, aquí y hoy, representante del mundo de la empresa ó mejor dicho, estoy aquí por mi condición de empresario familiar, siendo muy consciente que en esta elección ha primado la buena voluntad de los señores Académicos, cuando podían haber elegido un mejor empresario y un mejor miembro de una empresa familiar, razones todas ellas que nos comprometen a aportar nuestra mejor colaboración a la docta Institución y a no ahorrar ningún esfuerzo para no defraudar esta condición de representante de un colectivo tan importante.

Es por todo ello, por lo que he elegido el tema de mi discurso para hablar de “La empresa familiar y su mundialización”.

Queremos, con carácter previo a abordar dicho tema, expresar, nuestro recuerdo para el primer Presidente y antecesor del actual Presidente de esta docta Corporación el Excelentísimo Señor Don Ricardo Piqué y Batlle, hijo de Tárrega, al igual que quien les habla en estos momentos.

Tuve oportunidad de conocerle personalmente en mi época de estudiante cuando realicé una serie de entrevistas a personalidades de la Economía del momento, en un trabajo para la Cátedra de Organización y Administración de Empresas que regía el Catedrático Don Roberto García Cairó, profesor admirado y querido y Académico también de esta casa.

Una mención también para los actuales Académicos hijos de Reus, vital ciudad en la que resido desde hace mas de 43 años, el Doctor Jaume Gil Aluja y el Doctor Pedro Voltes Bou que han proseguido la vinculación de la ciudad a la Academia, como en su día realizase el prestigioso profesor Don Román Perpiñá Grau.

Tengo, por otra parte el honor de entrar en esta Corporación como tercer Pont es decir que, en cierto modo, esta casa cuenta ya con tres puentes lo cual puede parecer un acueducto y así espero sinergiar en el sentido de que el conjunto deber ser superior a la suma de sus partes.

\*\*\*

## I. La Empresa Familiar - Introducción.

La problemática de la empresa familiar está de actualidad. Ha pasado a ser tema de estudio, reflexión y profundización en todas sus características tanto a nivel Español como prácticamente en todos los más importantes países del mundo. La mayor parte de lo que sabemos de la empresa familiar, como ciencia fundamentada en estudios, lo conocemos sólo desde hace tan sólo unos 15 años.

Se ha llegado al convencimiento de que son muchas las empresas familiares existentes y se está despertando un creciente interés por abordar todos los aspectos de estos motores de la economía mundial.

La empresa familiar nace en época remota, prácticamente cuando se empezaron a desarrollar actividades económicas que involucraban a varios miembros de una familia, haciéndose luego la transmisión de padres a hijos. Caso muy concreto son los antiguos gremios que agrupaban oficios que se iban traspasando de generación en generación.

Según Octave Gelinier<sup>1</sup> la empresa nació como empresa familiar, a finales de la Edad Media, en un momento en que la relación de intercambio comercial entre las

---

(1) GELINIER OCTAVE; La empresa familiar: una realidad del pasado o un modelo del futuro – Jornadas de la Empresa Familiar del siglo XXI-IEF-Julio 1996

ciudades comenzaba a emerger. El florecimiento se desarrolló en los siglos siguientes.

A mediados del siglo XIX comenzó el desarrollo de las grandes Sociedades Anónimas y más tarde los grupos multinacionales, lo cual no impidió la continuidad y el desarrollo de las empresas familiares, que tenían las ventajas de la continuidad familiar y la flexibilidad de la dimensión media. Por tanto, durante algún tiempo hubo coexistencia enriquecedora entre las grandes y medianas empresas, aunque también se desarrollaran movimientos anticapitalistas contra las empresas familiares e incluso legislaciones desfavorables para las empresas familiares y su transmisión.

En el mundo actual se puede constatar el gran infortunio de la economía de países sin empresas familiares, países poco desarrollados y antiguos países del Este socialistas. Y ello en un momento en que las barreras y los aranceles desaparecen, caminando decididamente hacia la Aldea Global que mencionaba Gorbachev, y ello en contraste a lo que hace pocos años existía, y no hablemos de la época de las ciudades - Estado en que había los fíelatos (los catalanes burots).

## II. Agrupaciones y Asociaciones.

España ha sido pionera y ejemplo de poner en marcha una asociación especializada en esta temática. El Instituto de la Empresa Familiar del que tuve el honor de ser uno de sus socios fundadores y que agrupa a unas cien de las mayores empresas familiares de España.

Después de nacer en Barcelona ha tenido una implantación estatal y ha logrado metas muy meritorias. Tanto desde el punto de vista de actuación como “lobby” en la defensa exitosa de los intereses de estas empresas, como en el desarrollo geográfico de su actuación con la promoción de agrupaciones regionales con empresas de tamaño medio, habiendo protagonizado también un papel decisivo en la creación del Grupo Europeo de Asociaciones de Empresas Familiares.

Aspecto no negligible de su actuación ha sido el programa de promoción de cátedras especializadas en la empresa familiar que se han puesto en marcha en bastantes Universidades españolas. Con ello se consigue dar profundidad a los estudios sobre esta problemática y al mismo tiempo ayudar a la formación de aspectos que en

el futuro han de ayudar enormemente a la mejor gestión de este tipo de empresas, a través del estudio, la investigación y la práctica.

Si Ortega y Gasset en su “La Rebelión de las masas” decía que “la circunstancia y decisión son los elementos radicales de que se compone la vida” podemos coincidir en que el hombre ha decidido potenciar y perpetuar las empresas familiares y que la circunstancia actual es de gran florecimiento tanto de su implantación como de la profusión de los estudios sobre esta actividad vital y económica.

Voy a plantear el tema de la empresa familiar desde una óptica pragmática. Y si Kurt Lewin dice que “Nada hay más práctico que una buena teoría” en realidad “nada contribuye más a formular una buena teoría que la práctica”.

### III. La Aportación de las Empresas Familiares.

Se estima que entre el 65 y el 80% de las empresas de todo el mundo son propiedad de familias o están dirigidas por ellas.

También se considera que el veinte por ciento de las 1000 empresas más importantes de España son familiares. El cuarenta por ciento de las 500 empresas más importantes que aparecen en la famosa lista de Fortune son familiares. Y que en Estados Unidos las empresas familiares generan el 50% del PNB y emplean la mitad de la fuerza laboral. Calculándose que en España es de alrededor del 65% del PIB y el 75% de la fuerza laboral.

A su vez, también, hay que contemplar la continuidad de este tipo de empresas. Se habla que a la segunda generación sólo llega un 30% y en tercera ya sólo quedan entre un 5 y un 15%.

Se ha llegado a determinar que la esperanza de vida para una empresa familiar es en los Estados Unidos de unos 24 años y de 48 en España.

Al pasar a la segunda generación sólo una de cada tres sobreviven, y luego, al pasar a la tercera generación también sólo una de cada tres tiene continuidad.

En España el 75% de las empresas familiares se encuentran en primera generación y la mitad de las empresas familiares van a cambiar de generación en la presente década.

Como dice A. Vilanova: “ las empresas familiares cuando van mal, van muy mal, pero cuando van bien, van muy bien, mucho mejor que las no familiares”.

#### IV. La Familia.

La familia es la célula fundamental de la Empresa Familiar. Según el Profesor Dr. Rojas Marcos “La familia es la institución más paradigmática de la humanidad, es el aspecto más extraordinario de la existencia social del hombre y la mujer, el medio singular donde se establecen las relaciones más íntimas, generosas, seguras y duraderas. Los lazos familiares constituyen el lazo social más firme, el pacto más resistente de apoyo mutuo, de protección y de supervivencia entre un grupo de personas. Sin embargo, no se conoce otro ambiente social tan pródigo en contrastes, paradojas, conflictos y contradicciones.

De hecho la familia es el grupo con el más alto grado de estrés. El centro insustituible de amor, apoyo, seguridad y comprensión y al mismo tiempo el escenario donde más vivamente se representan las hostilidades y rivalidades, las tensiones entre generaciones y las más intensas y violentas presiones humanas. La familia es a la vez el foco de la generosidad y la abnegación y el núcleo de la mezquindad y el interés”.

Todas estas fuerzas, todos estas características confluyen en la Empresa Familiar y la Empresa Familiar es el paradigma de la familia.

Si no entendiésemos la familia no podríamos entender la Empresa Familiar.

#### V. El concepto de Empresa Familiar.

No hay una única definición desde un punto de vista legal o incluso académico. En todo caso hay que considerar tres elementos fundamentales: la propiedad, el control, y la dirección o gestión de la empresa.

Es lo que en términos coloquiales se dice de los tres gorros: el del dueño, el del consejero y el del gerente, que pueden confluir en unas mismas personas o puede que algunas sólo lleven alguno de los gorros.

Elemento básico es que la propiedad esté en manos de una familia o grupo familiar. Queda claro cuando lo es en su totalidad, pero no hay una frontera definida del porcentaje que debe tener el grupo familiar. Pero lo que si es imprescindible es que este porcentaje le permita el control de la empresa, es decir, que posea la facultad de designar los órganos de decisión ( sean éstos personas de la familia o no). Que tenga poder suficiente para nombrar al Director General y fijar la estrategia de la compañía.

Otro factor determinante es la intención o vocación de continuidad de la empresa como negocio familiar.

Según Reginald Litz<sup>2</sup> es empresa familiar aquella en la que propiedad y gestión están concentradas dentro de una unidad familiar, en tanto en cuanto sus miembros luchan por obtener, mantener o incrementar la conexión intraorganizacional basada en la familia.

El profesor Miguel Angel Gallo<sup>3</sup>, titular de la cátedra empresa familiar en el IESE, considera que es una empresa familiar cuando el poder está asociado a los miembros de una familia, aunque la proporción del capital para ejercer el poder no es necesario que supere el 51%, cuando alguno de los cargos de la dirección estratégica de la empresa está en manos de un miembro de la familia (Director General ejecutivo o miembro del Consejo de Administración) y cuando hay planes de relevo generacional en la dirección de la empresa familiar.

Una definición de empresa familiar debe incluir tanto a las Pequeñas y Medianas empresas como a las Grandes empresas.

---

(2) LINZ REGINALD; The Family Business - Toward Definitional Clarity - Family. Business Review-Verano 1995.

(3) GALLO M ANGEL; Family business in Spain: Tracks Followed and Outcomes Reached by those among the largest Thousand - Family Business. Review - Winter 1995.

Otras dos definiciones:

- Una empresa familiar es aquel negocio en el cual la familia determina quien se cuida de la gestión y donde trabajan algunos de los miembros familiares.
- Una empresa familiar es aquella en que una familia (formada por esposas, ascendientes, descendientes y colaterales) posee directa o indirectamente por lo menos el 15% de la misma ya sea en derechos de voto ó en derechos al dividendo, y en la que al menos un miembro de tal familia desarrolla funciones de gestión.

Lo que también debemos destacar, evidentemente, es que no todas las empresas familiares son iguales, ni en sus problemas ni en sus características.

A su vez no hay fórmulas mágicas de funcionamiento. Hay una gran diversidad.

Ya sea en el planteamiento de la sucesión, en el de la incorporación de los hijos, en la constitución y funcionamiento de los Consejos, en la profesionalización y en otros muchos aspectos.

## VI. Incorporación a la Empresa de los miembros de la familia.

Respecto a la incorporación de los miembros de la familia hay muchos criterios diferentes.

Quienes sólo admiten hijos varones. Quienes, por el contrario, tiene la puerta abierta a las mujeres. Quienes tienen acordada la admisión de un solo miembro de cada rama familiar. Quienes tienen vetados los cuñados y yernos y quienes los admiten. Quienes sólo permiten la inclusión cuando son en cargos directivos, y quienes dan oportunidad u opción a todos los miembros de la siguiente generación. Quienes han convenido que sólo se incorporarán los que tengan título universitario superior y quienes exigen que hayan tenido 5 ó más años de experiencia en otras empresas. Incluso quienes acuerdan no aceptar a ningún miembro familiar en la gestión.

Una gran diversidad. Como también tiene gran diversidad la política de remuneraciones.

No obstante cada vez más se tiende a la profesionalización de la empresa. A colocar a los más aptos, sean familiares o no, en los puestos adecuados y a remunerarlos adecuadamente. Así como a la elaboración de planes de carrera para el futuro de los hijos.

Muchas empresas familiares tienen lo que se ha dado en llamar un Protocolo, es decir, un conjunto de reglas de funcionamiento, de normativa consensuada que busca promover la “unidad” de los miembros de la familia en su “compromiso” con la empresa, y que intenta prever y poner solución a las diferentes circunstancias y problemas que pueden presentarse en empresas de este tipo.

## VII. Ventajas e inconvenientes de la Empresa Familiar.

Las Ventajas principales según Octave Gelinier<sup>4</sup> son:

- Ventaja económica. Se basa en la teoría económica de los costes de agencia, en la separación de la función de accionista y la del gestor. Son costes muchas veces muy elevados en las empresas no familiares, ya que en las familiares el accionista está siempre cerca de la gestión al intervenir de alguna forma en ambas.
- Ventaja de gestión. Al ser personas físicas los accionistas en las empresas familiares tienen ventaja de la toma de las decisiones. Están cerca de los operarios y del trabajo y de lo que pasa, pudiendo tomar decisiones rápidas.
- Ventaja de la vocación de continuidad de la empresa. Conocido este compromiso por los clientes y asalariados es la base de una cohesión, de una adhesión y confianza que proporciona una perspectiva de futuro.

---

(4) GELINIER OCTAVE; Ob. Cit.

- Ventaja de presión de la urgencia. La gran empresa que cotiza en Bolsa se siente sometida a la terrible competencia de los mercados financieros, estando obligados a maximizar su rentabilidad económica (obligados por un accionariado que desea el provecho por encima de otros criterios a toda costa). La Empresa Familiar tiene mayor libertad en el corto plazo y la meta está en el largo plazo.

Otros opinan que las Virtudes son:

- La visión a largo plazo (frente a las urgencias del corto plazo en las empresas públicas cotizadas en Bolsa).
- La capacidad de la rápida adopción de decisiones (sin necesidad de los formalismos y tiempo que se requiere en las grandes corporaciones).
- La flexibilidad (frente a la burocracia de muchas otras empresas).
- Los balances y cuentas de resultados no están afectados de una manera tan radical, por la necesidad de cuidar su imagen frente a terceros y accionistas.
- El plus añadido al aunar el concepto de dueño y gestor (frente al profesional que sólo trabaja por la remuneración).
- La no exigencia del reparto de dividendos (mejor política de reinversión de los beneficios).
- Las líneas básicas (en cultura de la empresa) son mucho más permanentes e invariables (no tan sujetas a los cambios de gestores).

En cuanto a los Pecados:

- El Nepotismo.
- La confusión de papeles entre Propiedad y Gestión.

En cuanto a Inconvenientes o Críticas:

- No tanta facilidad para acudir al mercado de capitales.
- Excesiva concentración de poder.

En cuanto a Peligros o Errores:

- No planificar la sucesión con suficiente antelación.
- Creer que siempre hay tiempo.
- Conflictos emocionales.
- Ausencia de liderazgo.
- Falta de reparto del poder.
- Recurrir demasiado al pasado.
- Prácticas obsoletas.
- Falta de renovación personal.

En cuanto a los Retos:

- Encontrar capital para crecer sin diluir el control familiar.
- Resolver los conflictos entre las necesidades de liquidez de la familia y del negocio.
- Planificar el cambio generacional con antelación suficiente.
- Vencer la resistencia de los mayores a dejar sus puestos.
- Acertar con el sucesor.
- Superar las rivalidades.

- Atraer y retener a directivos no familiares.
- Crecer.
- Crear valor para la familia y para todos los agentes que viven de y para la empresa.

Fortalezas y Debilidades:

Según Leif Melin las principales cualidades son:

- Una corta cadena de mando.
- Los propietarios están motivados.
- Una fuerte cultura corporativa que crea lealtad entre los empleados.
- Continuidad en la gestión.
- Perspectivas a largo plazo en la toma de decisiones.

En cuanto a los Riesgos y Desventajas:

- A la “lógica familiar” se le permite dominar a la “lógica corporativa”.
- Los conflictos internos familiares pueden afectar las decisiones corporativas.
- La permanencia de las tradiciones cuando se requerirían cambios.
- La excesiva permanencia del Presidente o Gestor.
- La falta de influencia externa.

Y en cuanto a Problemas:

- La necesidad de nuevo capital.

- La transferencia de poder de generación en generación.
- La selección de sucesores.

Decir que en la Empresa Familiar no haya problemas es no querer afrontar la realidad.

Como todo ente vivo está sujeto a la evolución y al contraste. A la confrontación de opiniones e incluso de líneas estratégicas. Lo importante es, como dice Landsberg, que cuando se presenten los problemas, que seguro que se presentan, tener los mecanismos adecuados para resolverlos.

Una herramienta importante es la incorporación de asesores externos en el Consejo de Administración. Todo cuanto tiende a la objetivación de las decisiones es positivo.

Como dice Neil Koenig<sup>5</sup> “En la dinámica de las empresas familiares, dirigir el negocio es la parte fácil. El auténtico reto lo plantean los temas de familia”.

## VIII. La Mundialización.

El concepto de Mundialización.

Preferimos utilizar la palabra MUNDIALIZACIÓN en vez de Internacionalización o globalización.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la acción y efecto de internacionalizar es “someter a la autoridad conjunta de varias naciones o de un organismo que les represente territorios o asuntos que dependerán de la autoridad de un solo Estado”

Global es algo que se toma en su conjunto.

---

(5) KOENIG NEIL; ¡No puedes despedirme, soy tu padre!. Claves para el equilibrio entre empresa y familia. Ediciones Deusto- Abril 2000

En cambio Mundialización (que viene del latín mundialis), es aquello perteneciente ó relativo al mundo humano.

Aunque sea una ligera diferencia semántica entendemos que una empresa se mundializa cuando se desarrolla en todo el mundo. Es como les gusta denominarlo a los franceses, aunque muchos anglosajones prefieren el término globalización.

Es lo que en las pasadas cumbres de Seattle y Praga se ha discutido sobre la nueva realidad del libre flujo de capitales, bienes y servicios.

La diversidad y variedad de los pueblos del mundo constituyen una fuente de dicha para la humanidad y son, a la vez, el origen del comercio internacional.

Como dice Guillermo de la Dehesa<sup>6</sup>. Los miembros mandan sobre los gobiernos. La globalización, en el mundo del desarrollo, tiene efectos más positivos en países de economía abierta y con sistemas mínimos de libertad, justicia y derecho.

Según indicó David Ricardo es precisamente la diversidad la que crea la posibilidad de beneficiarse recíprocamente. La pluralidad de las naciones nos conduce irremediamente hacia las múltiples corrientes de comercio exterior.

Origen de la mundialización.

Las empresas, según el ciclo vital, nacen, se desarrollan y pronto o tarde incluso mueren.

A medida que crecen surge la oportunidad de la proyección exterior. Primero son unas exportaciones esporádicas, luego el planteamiento de una estrategia de venta a más países, sea a través de la figura de agentes intermediarios o de distribuidores, y el proceso siguiente es la implantación o la instalación de una factoría industrial de producción. El éxito en algún país invita a repetir la experiencia en otros y así según la teoría de la mancha de aceite se va incrementando la presencia en el exterior. Ya sea a través de sociedades “joint venture” con socios locales o a través de implantaciones propias llegando a una inmersión mundial.

---

(6) DE LA DEHESA GUILLERMO; Comprender la globalización - Alianza Editorial - Junio 2000.

Y así, según la famosa frase del President Pujol “que el mundo de Cataluña es el mundo”, el mundo de todas las empresas del mundo, cada vez más, es el mundo.

La implantación internacional muchas veces se desarrolla a través de prueba y error, pero siempre con mentalidad a largo plazo, adaptándose a cada país. Es lo que en términos coloquiales llaman la actuación Glocal. Pensar globalmente y actuar localmente.

La mundialización es mucho más que exportar e importar.

- Es implantarse. Y en ello tenemos en España notorios ejemplos: Campofrío, Ficos, Freixenet, Puig, Torres, Roca Radiadores, Agrolimen, Nutrexa, Borges y otros.
- Es apostar por el largo plazo. Y en ello los ejemplos son aquellas empresas que han hecho plantaciones de viñedos, de nogales y en procesos industriales de larga maduración.
- Es un estado de ánimo. Es el practicar la perseverancia, ya que normalmente no todo sale bien a la primera.
- Es una actitud. Algunos ejecutivos tiene que expatriarse y hay que tener una decidida voluntad de adaptarse a circunstancias y situaciones, a veces completamente diferentes.
- A casa no te traen nada y tienes que agudizar el ingenio para ir a buscarlo donde sea. Esta es una frase que mi padre (e.p.d.) repetía “A casa no et porten res” y es una frase que se ha transformado en un valor de la “cultura” Borges que los tres hermanos y mi primo (miembros de la tercera generación de la empresa) transmitimos sin cansancio a directivos no familiares y familiares. Probablemente nuestra involucración directiva en el periodo estudiantil a la AIESEC ( la Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales) marcó definitivamente nuestra vocación internacional y nos mentalizó que hay que ofrecer productos y servicios donde se necesiten y saber hacer lo necesario en donde no se conocen.

Como dice uno de mis hermanos se puede elaborar un Decálogo de las claves de la mundialización.

1 - Hacerlo poco a poco (Es lo de la mancha de aceite, que se va extendiendo).

2 - No buscar resultados inmediatos.

3 - Mientras dura el proceso de mundialización contar con otros mercados rentables.

4 - Adaptarse a la mentalidad del entorno de cada país donde se va a actuar.

5 - Adaptar los procesos de producción y no pasarse en las inversiones al inicio.

6 - Adaptar la organización de la Central frente al reto internacional.

7 - La actitud de toda empresa ha de ser enormemente proactiva.

8 - Si se presenta la oportunidad, compra una empresa ya en marcha y desplaza allí algún Español.

9 - Si no puedes comprar, busca alianzas ó “joint ventures”.

10 - Siempre un control riguroso desde la Central. Riguroso pero no paralizante de las actividades descentralizadas. Rigor para la unión y el logro de sinergias.

Y por supuesto utilización a tope de todas las herramientas de la buena gestión y en especial el Marketing Mix producto-envase-etiquetas-catálogos-publicidad-comunicación-ferias-congresos-promociones-subsidios.

Han desaparecido barreras, fronteras, aduanas y cada vez la humanidad está más intercomunicada.

Claves del éxito de la mundialización. Convertir los retos en oportunidades.

1 - Especialización. Segmentar adecuadamente el mercado buscando las ventajas competitivas.

2 - Calidad de servicios e innovación. Esforzarse para trabajar con las mejores compañías del mundo suministrando sus productos y satisfaciendo sus necesidades.

3 - Calidad de los recursos humanos. Formación continua y de calidad. Equipo motivado.

4 - Estructura financiera sólida.

5 - Aprovechar las “ventanas de oportunidad”. Optimizar todas las subvenciones tipo Copca e Ices, y tener la antena siempre conectada en el exterior para aprovechar las oportunidades de tipo fiscal laboral y de innovación. Es lo que decía un dinámico empresario “Nuestra mejor I+D son los viajes”.

Tema no negligible es todo lo referente a las divisas.

A pesar del Euro, hay todavía muchas divisas que necesitan una proactiva política de gestión de cambios.

No cabe decir que se lleva una política conservadora porque cualquier toma de posición, ya sea por activa o por pasiva, significa correr un riesgo.

Ante una transacción, si no aseguras el cambio, corres un riesgo, pero si crees que eres conservador y fijas el cambio de futuro, quiere decir que en el momento del perfeccionamiento de la operación estarás en ventaja o desventaja, según lo que tu competencia haya decidido.

Quienes estamos acostumbrados a trabajar en materias primas (en “commodities”) sabemos lo que significan las oscilaciones del mercado, al igual que los operadores en Bolsa saben lo que representan las oscilaciones del mercado y la volatilidad.

La debida gestión de las divisas merece una dedicación y especialización. Un rastrear las tendencias y tomar decisiones.

Pensemos, por un momento, que diariamente se cambian de mano unos 7 billones de dólares de movimiento de papel, cuando las transacciones reales ó finalistas representan sólo 1 billón o sea una séptima parte.

El riesgo es algo inherente a los negocios y sin riesgo no hay beneficio.

Es lo que el Académico Excelentísimo Dr. Termes Carreró enfatizó en su discurso de ingreso “poder creador del riesgo frente a los efectos paralizantes de la seguridad”

## IX. Tipología del Directivo de una empresa que va hacia la mundialización.

Un estudio Delphi que se realizó con la colaboración de la Agrupación Mutua indica que las características que las empresas valoran en sus directivos son:

- Capacidad personal de trabajar en equipo con personas de diferente formación y cultura.
- Liderazgo.
- Aceptación del riesgo a la hora de tomar decisiones.

Operar con Rusia, a vía de ejemplo, significa asumir riesgos por su conocida problemática. Vender aceite de oliva en Estados Unidos significa enfrentarse a la implantación Italiana.

- Sensibilidad a las opiniones y maneras de ser.

El presidente de un gran Banco dijo, y creemos que se aplica a los gestores de la mundialización:

- Tenéis que aprender a vivir en la incertidumbre.

Quienes trabajan en productos agrícolas saben que dependen del clima y de muchas variables, y así según sea la cosecha, por ejemplo, de frutos secos o de aceites la campaña se desarrollará de diferente manera. Para mi hijo mayor la principal enseñanza técnica ha sido el mercado de futuros. De las materias primas y de las divisas. Y así vemos que en el mundo hay empresas (llámase Cargill o Merrill Lynch) que se ha especializado en el mundo de la incertidumbre y en la práctica de lo que coloquialmente se llama “el olfato”.

- A ser conscientes que vuestro terreno de juego profesional no tendrá límites.
- A no tener miedo al cambio.
- A saber hacer muchas cosas, pero teniendo la certeza que, al menos una, la hacéis mejor que nadie. Las empresas bien organizadas tienden a conseguir nichos de especialización, en cuyos productos son imbatibles.
- Y que en la vida hay muchas oportunidades disfrazadas de problemas.

Para ir decididamente hacia la mundialización hay que tener:

- Una idea y definición clave de los valores de la empresa.
- Una involucración decidida a una visión a largo plazo marcadamente internacional.
- El establecimiento de una misión diáfana del compromiso de la empresa y siempre escrita, publicada y entregada.
- Una actitud proactiva.
- El convencimiento de que la principal razón para internacionalizarse es el crecer.
- El convencimiento, también de que mundializarse es diversificar riesgo geográfico.

- La priorización de servir a mercados grandes, pero maduros, ó a mercados pequeños emergentes, y recordemos que estrategia es elegir entre alternativas.
- Saber adaptarse a las culturas y gustos de cada mercado.
- Invertir decididamente en innovación y en I+D.

## X. La Empresa Familiar ante la economía global.

La nueva economía provoca cambios sociales muy importantes y cambia la escala de valores y hasta las relaciones económicas, incluso las relaciones personales.

Las empresas se tendrán que adecuar a la nueva situación, y las que no lo hagan lo pasarán muy mal.

Según Lowell Bryan y Jane Fraser “actualmente los mercados globales producen y consumen el 20% de la producción mundial - cerca de 6 billones de los 28 billones del PIB (Producto Interior Bruto) GDP (Gross Domestic Product) del planeta. En 30 años se calcula que el PIB se expandirá a 91 billones (asumiendo una tasa real de crecimiento del 4%) y se calcula que la producción mundial que producirán y consumirán los mercados globales se multiplicará por 12 llegando a los 73 billones, más del 80% del “output” de la producción mundial”.

Se producirá más integración en el mundo en los próximos 30 años de lo que ha ocurrido en los previos 10.000 años, lo cual da idea de las enormes oportunidades de las empresas.

Si se considera que internet es la tercera revolución industrial, se va decididamente a la deslocalización, al trabajo en el hogar, al teletrabajo.

Las comunicaciones cada vez son mejores. El conocimiento de idiomas sobre todo el Inglés, va progresando y ya hay una sensibilidad de que somos ciudadanos del mundo. Es un hecho la desaparición progresiva de políticas de campanario. La movilidad ocasionada por el “boom” del turismo y la civilización del ocio, acercan a los pueblos y a sus gentes.

Pensemos en lo que representa y representará el Euro con la superación de las devaluaciones en los Estados miembros facilitando el libre comercio entre todos los países integrantes lo cual favorecerá a todo tipo de empresas grandes o pequeñas. No cabe duda que se avanzará también en la armonización fiscal y que se homogeneizarán las reglas de juego, aunque, evidentemente, se preservarán los signos de identidad y las raíces de las naciones, las tradiciones, las lenguas y los valores culturales. Vamos hacia una mundialización positiva e inevitable.

En un mundo sin fronteras geográficas, las reglas cambiarán. La buena noticia es que las empresas tendrán acceso a los mejores recursos ( el talento en el trabajo, mayores mercados, las más avanzadas tecnologías y los más baratos y mejores proveedores de mercancías y servicios ) La mala noticia es que los riesgos serán mayores ya que la competencia será mayor en unos mercados integrados pero más volátiles e inciertos.

Según Salvador Gabarró “las empresas deben plantearse como obligación el salir a los mercados mundiales”.

Y si el cambio es la única constante verdadera en nuestras vidas, el cambio de mentalidad se tiene que producir en nuestras Empresas Familiares. Todas nuestras operaciones en todas partes deben ser competitivas por todas partes. No es suficiente decir que el mundo cambia, sino que hay que reconocer que el mundo ha cambiado.

La actual población mundial de 6000 millones de habitantes crece 1000 millones cada 12 años. Para ponerlo en perspectiva recordemos dos datos: que se tardó un siglo para crecer de 1000 a 2000 millones de habitantes hasta el año 1927 y que el aumento diario por nacimientos es actualmente de 200.000 personas.

Si tanto se ha evolucionado en la comunicación “on line”, la información a tiempo real, pensemos lo que todavía puede representar el progreso de las infraestructuras para el acercamiento de los pueblos. Los trenes de alta velocidad y las autopistas tela de araña, aunque todavía falta la verdadera revolución aeronáutica que tiene que acortar espectacularmente la distancia entre los países.

Vamos decididamente hacia un mundo mejor y no es descabellado pensar que se producirá lo que ha pronosticado el Doctor Gil Aluja de los tres 30. En el futuro

dispondremos cada semana de 30 horas para trabajar de 30 horas de ocio y de 30 horas para el estudio.

Este disponer de más tiempo libre intensificará la civilización del sol y nuestro país es decididamente privilegiado en este entorno que se está desarrollando.

También este mayor tiempo de estudio ha de permitir un nuevo humanismo, el florecimiento de los valores morales fruto de la reflexión y la experiencia, el imperio de la ética y a su vez la formación integral de las personas.

La Empresa Familiar puede jugar, y de hecho jugará, un papel importante en este crecimiento.

Su capacidad de rápida adaptación, su simplicidad en las tomas de decisiones, su flexibilidad son elementos importantes en este nuevo mundo que se avecina.

El mundo de internet favorece especialmente a las pequeñas y medianas empresas que tienen acceso inmediato a muchos mercados que en otras épocas hubieran requerido inversiones considerables. Pueden hoy y podrán más en el futuro, actuar a nivel planetario, acceder a nuevas fórmulas de financiación, reforzar sus fortalezas, aumentar sinergias al aumentar volumen.

La visión a largo plazo les ayuda a plantearse la creación de valor sin las urgencias de empresas mayores. La mundialización también les ofrece nuevas oportunidades a las nuevas generaciones de miembros familiares en nuevos países y cada vez será más importante la profesionalización.

Sin duda, las Empresas Familiares tiene un futuro mundial esplendoroso en la mundialización.

## XI. Conclusiones

A vía de resumen podemos enumerar:

- 1 -La problemática de la Empresa Familiar está de actualidad.  
Es uno de los temas a los que se dedica mayor interés, estudio e investigación.

2 -Las empresas nacieron inicialmente como Empresas Familiares

A lo largo de los siglos han adquirido una importancia creciente.

3 -El Instituto de la Empresa Familiar desarrolla una gran labor.

Es del mayor interés la defensa formación e información que lleva a cabo exitosamente esta entidad.

4 -La gran mayoría de empresas del mundo son familiares.

Prueba del arraigo, proyección y utilidad de esta fórmula asociativa.

5 -La familia es la célula fundamental de la Empresa Familiar.

Es su soporte y la razón de ser.

6 -No hay una única definición de Empresa Familiar.

Son tantos los matices y componentes que no hacen fácil encuadrarlos en una definición consensuada.

7 -La incorporación de miembros de la familia a la Empresa Familiar sigue criterios muy diversos. Dependiendo de la idiosincrasia, historial y circunstancias, cada entidad organiza el tema de manera diferente.

8 -La Empresa Familiar tiene más ventajas que inconvenientes.

Los aspectos positivos son mucho más importantes que los negativos.

9 -La mundialización es muy adecuada para la Empresa Familiar.

Sus especiales características facilitan la implantación mundial y la hace muy apta para su desarrollo en otros países.

10 -La mundialización es mucho más que exportar e importar.

Es una actitud y una vocación que se traducen en una implantación y un cambio mental y cultural importantes.

11 -A casa no te traen nada. Hay que ir a buscarlo.

Ya ha pasado la época del “buen paño en el arca se vende”. Hay que actuar

proactivamente.

- 12 -La mundialización es apostar por el largo plazo.  
Es fijarse metas de futuro y este es una de las ventajas de la Empresa Familiar.
- 13 -El Directivo de una Empresa Familiar que va hacia la mundialización requiere características especiales. A parte de lo habitual necesario en todo buen gestor se necesitan componentes que complementen esta vertiente de actividad exterior.
- 14 -La nueva economía impulsará la mundialización de la Empresa Familiar. El acceso inmediato a la información y la rápida capacidad de tomar decisiones acelerarán el desarrollo de las Empresas Familiares en el mundo.
- 15 -Las Empresas Familiares tiene un futuro mundial esplendoroso con la mundialización. No hay duda que al acortarse las distancias y facilitarse las transacciones las Empresas Familiares están especialmente adecuadas para tener un gran desarrollo mundial.

Y ya para acabar, desde la atalaya en que se vislumbra este futuro esplendoroso para las Empresas Familiares en el mundo, quisiera reiterar mi agradecimiento a la Real Academia por el honor que me han hecho con su nominación, a la vez que reitero, también, mi disponibilidad para trabajar para el mejor lustre de la entidad y para el bien de la comunidad y sociedad en que vivimos, no sin dar antes las gracias a todos los asistentes por su amabilidad y atención.

## XII. BIBLIOGRAFIA

- Asamblea General de Cámaras de Comercio; *Invertir para exportar* - 1.961
- Badía Félix; *Líderes ante la crisis - Isidro Fainé ingresa en la Real Academia* - La Vanguardia - Diciembre 1.992
- Bryan Lowell y Fraser Jane; *Getting to global* - The McKinsey Quarterly - 1999 Número 4
- Casado Fernando; *La Empresa Familiar y la Bolsa* - La Vanguardia julio 1.998
- Casado Fernando; *La economía española en su entorno global* - Jornadas IEF Junio 1.998
- Covey Steven; *The 7 habits of highly effective families - The Covey leadership Center* - Cinta magnetofónica 1.997
- De la Dehesa Guillermo; *Comprender la globalización* - Alianza Editorial Junio 2.000
- De la Rosa Luís; *Marketing Internacional - Expansión de la Empresa hacia el exterior* - Cámara de Comercio de Barcelona 1.982
- Doebele Justin; *In privacy they thrive - The 100 largest private companies outside de US* - Forbes Global - Diciembre 1.999
- Drucker y Nakauchi; *Tiempo de desafíos - Tiempo de Reinenciones* - Edhasa 1.998
- European Group of Family Enterprises; *Policy Paper of Family Business in Europe* - Noviembre 1.999
- Fainé Isidre; *Liderazgo y Progreso Económico* - Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras - Diciembre 1.992
- Foix Lluís; *Corrección al Capitalismo* - La Vanguardia - Diciembre 1999

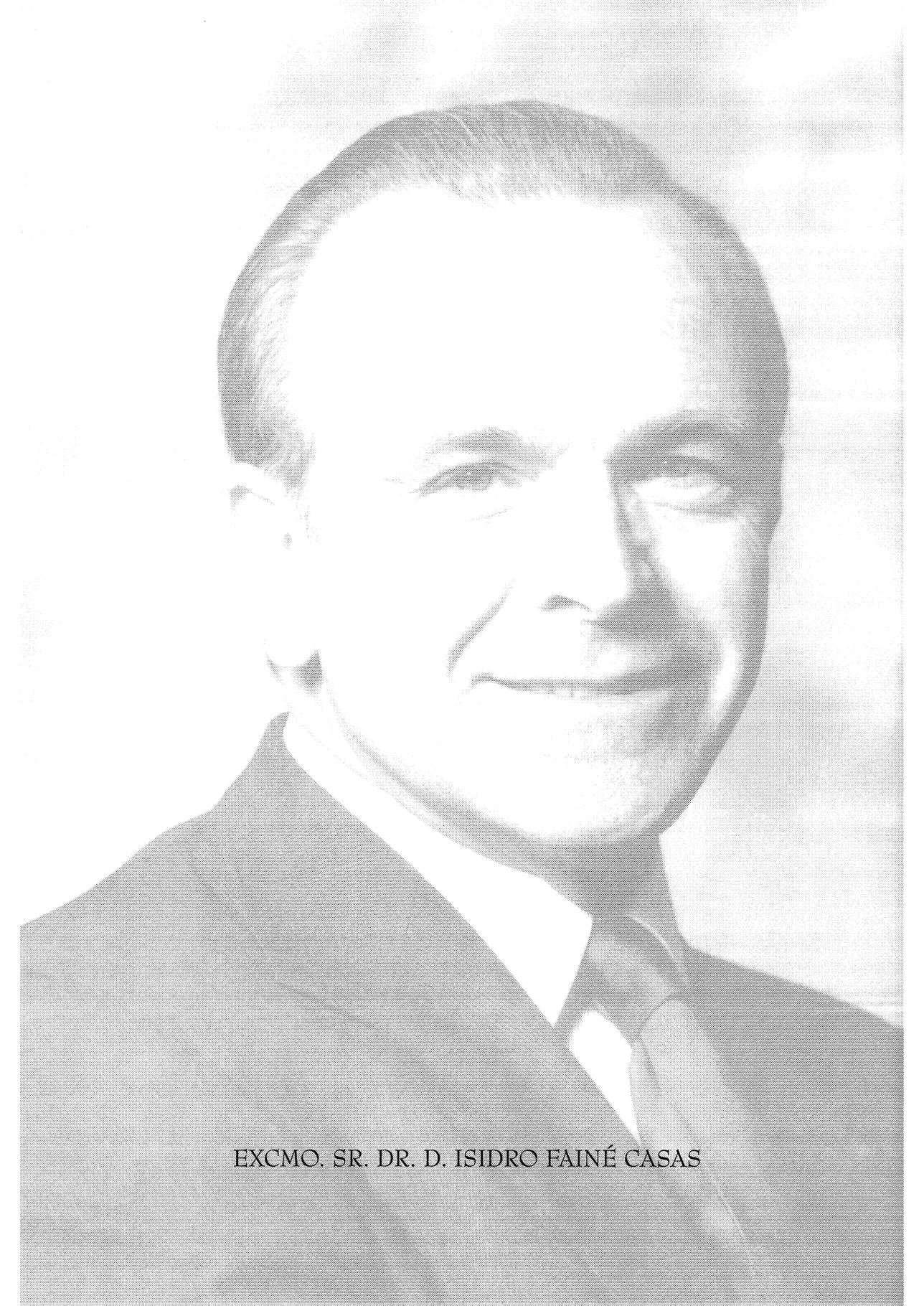
- Gabarró Salvador; *Las empresas en los mercados mundiales* - Cataluña Económica
- Gallo M. Angel; *La Empresa Familiar Española* - Universidad Menéndez y Pelayo  
- Julio 1.994
- Gallo M. Angel y Font Vicente; *La Empresa Familiar*. Publicaciones de la Cátedra de la Empresa Familiar - 1.989
- Gallo M. Angel; *Family business in Spain: Tracks Followed and Outcomes Reached by those among the largest Thousand*. Family Business Review - Winter 1.995
- Gallo M.A. y García Pont C; *Factores Importantes en la Internacionalización de la Empresa Familiar* IESE 93.
- Garrigues Walker Antonio y otros; *España como plataforma de actividad empresarial internacional*. (Equipo de trabajo V Premio Círculo de Empresarios - Abril 1.999)
- Gelinier Octave; *La Empresa familiar: una realidad del pasado o un modelo del Futuro*. Jornadas de la Empresa Familiar del siglo XXI - IEF Julio 1.996
- Gersick Kelin, Landsberg, Desjardins Michele, Dunn Barbara; *Stages Transitions: Managing Change in Family Business*. Family Business Review. Diciembre 1.999
- Gil Aluja, Jaume; *La gestión interactiva de los recursos humanos en la incertidumbre*. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Gil Aluja, Jaume, Kaufman Arnold, Gil Ana María; *La Creatividad en la gestión de las Empresas*. Ediciones Pirámide 1.994
- Giménez Guillermo; *Fundamento del Comercio Internacional. Aspectos Jurídicos y Económicos*. Cámara de comercio Internacional Julio 1998.
- Gimeno Alberto y Vilanova Adolf; *La Empresa familiar* - Cuadernos. Cinco Días

- Grego Jaime; *El futuro de la Empresa Familiar. Como preparar las nuevas generaciones*. Mayo 1.999
- Gual Villalbi Pedro; *Teoría de la Política Comercial Exterior*. Editorial Juventud 1.940
- Hallén Urban; *Traditional danger for family firms - A professor points to strengths and weakness in family companies*. FBN Newsletter - Agosto 1.999
- Hammer M. Champy J; *Re-engineering the corporation* - Harper Collis 1.993
- IESE; *Empresa Objetivo Internacional*. 26 Asamblea Agrupación de Miembros - Noviembre 1.987
- Instituto de la Empresa Familiar; *Memoria de Actividades 1997/1998*
- Instituto de la Empresa Familiar; *La internacionalización de la Empresa Española* - Febrero 1.997
- Instituto de la Empresa Familiar; *La internacionalización de la Empresa Española* - Enero 1.995
- Koenig Neil; *¡No puedes despedirme, soy tu padre!* - Claves para el equilibrio entre empresa y familia. Ediciones Deusto - Abril 2.000
- Landsberg Ivan, Gersick Kelin, Davis Jhon, Mac Collom Marion; *Empresas Familiares. Generación a Generación*. Mac Graw Hill 1.997
- Landsber Ivan; *Liderazgo y Dinámica Familiar*. Jornadas IEF - Julio 1.998
- Lara Bosch José Manuel; *Las Empresas Familiares Factores de Éxito*. Universidad Internacional Menéndez y Pelayo de Santander - Julio 1.994.
- Linz Reginald; *The Family Business - Toward Definitional Clarity*. Family Business Review - Verano 1.995

- Lorange Peter; *Internacional de la Empresa Familiar* - IMD - Septiembre 1.996
- Martínez Jon; *Las Empresas Familiares en los Mercados Internacionales*. Congreso The Family Business Network - Septiembre 1.995
- Melé Doménech; *Ética en el gobierno de la Empresa*. Ediciones Universidad de Navarra 1.996
- Montaner Ramón; *La Empresa Familiar mueve el mundo*.
- Nueno Pedro; *Emprendiendo*. Ediciones Deusto - 1994
- Okoroafo Sam; *Internationalization of Family Business* - Family Business Review - Junio 1.999
- Poza Ernesto; *El Futuro de la Empresa Familiar* - Associació Catalana de l'Empresa Familiar - Mayo 1.999
- Riboud Antoine; *Estrategias para competir con éxito en un mercado global* - Octubre 1.993
- Tamames Ramón y Gallego Santiago; *Diccionario de Economía y Finanzas* (11ª edición 2.000)
- Todo Adolf; *Globalización: convertir los retos en oportunidades* - La Vanguardia - Junio 1.999
- Visscher François de; *La empresa familiar frente a la globalización* - Jornadas del IEF - Junio 1.998
- Ysasi Ysasmendi José; *Globalización de la Economía Agro-Industrial* - Octubre 1.993

Discurso de contestación por el Académico Numerario

EXCMO. SR. DR. D. ISIDRO FAINÉ CASAS

A black and white, halftone-style portrait of a middle-aged man with dark hair, wearing a dark suit jacket, a white collared shirt, and a dark tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a light, textured grey.

EXCMO. SR. DR. D. ISIDRO FAINÉ CASAS

Excelentísimo Señor Presidente de la Real Academia  
Honorable Conseller en Cap de la Generalitat de Catalunya  
Excelentísimos e Ilustrísimos Señores Académicos  
Señoras y Señores

Es para mí un honor el haber sido designado por la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras para contestar al discurso de ingreso del académico electo Excmo. Sr. D. Antonio Pont y Amenós, por lo que desde esta tribuna agradecemos al Excmo. Sr. Presidente de esta Docta Corporación y a la Real Academia esta distinción.

Glosar la figura y la obra del recipiendario no constituye tarea fácil para quien desea expresar de manera fidedigna todo aquello que durante su dilatada actividad intelectual, cultural, académica, empresarial y profesional ha realizado Antonio Pont y Amenós.

La figura de D. Antonio Pont y Amenós ha sido en los últimos treinta años una fructífera constante en la vida social y económica. Un ejemplo de dedicación, tenacidad y trabajo eficaz. Su actividad, junto a la de otros empresarios pioneros, ha permitido colocar los cimientos de una parte importante del entramado financiero y productivo de nuestro país.

El nuevo académico fortalecerá –y de ello estamos seguros– el acervo de esta Real Academia, aportando sus profundos conocimientos en el campo de la industrialización agraria y la empresa familiar, dos de los caminos recorridos con que el recipiendario se ha enfrentado a nivel internacional con pleno éxito.

Así pues, rogamos acepten unas breves palabras como presentación de una figura señera, símbolo de unos empresarios y ejecutivos de los que tan orgullosa se siente Cataluña.

Permítanme que de manera sucinta recorra su trayectoria, actividades y los principales rasgos de su personalidad.

Antonio Pont y Amenós nace el año 1934 en Tárrega (Lleida) y recibió sus primeras enseñanzas en los Padres Escolapios de su ciudad natal.

Estudió la carrera de Intendente Mercantil en la Escuela de Altos Estudios Mercantiles de Barcelona, especializándose después en Dirección de Empresas en el IESE y complementó su formación como Técnico Oleícola, especialidad que le permitiría ya adentrarse en el camino de la empresa familiar.

En su juventud tuvo una intensa actividad universitaria, como Presidente de AIESEC (Asociación Internacional de Estudiantes en Ciencias Económicas y Comerciales).

Ha participado en importantes organismos corporativos catalanes, españoles e internacionales.

En 1968 funda la Joven Cámara de Reus; en 1979 el Rotary Club de Reus, y participa activamente en Congresos Nacionales e Internacionales de Frutos Secos, de la Dieta Mediterránea y de la Empresa, en sus vertientes de internacionalización y óptica familiar.

A Reus, París y Londres, podemos sumar Palm Springs (EEUU), Cairns (Australia) y un largo etcétera como escenarios en los que realiza una auténtica actividad pedagógica en sus numerosas conferencias y charlas.

Como respuesta a esta búsqueda auténtica del bien común, recibe distinciones tan significativas como la Encomienda de la Orden Civil del Mérito Agrícola en 1986, y en 1988, la Medalla de Agricultura de la Generalitat y la Medalla al Mérito Municipal de Reus.

En este breve recorrido hay que mencionar la creación de un numeroso grupo de empresas que giran en torno al Grupo Borges, del que es Presidente. Este grupo comprende 9 sociedades filiales establecidas en España y 5 en el extranjero (EEUU, Australia, Rusia, etc.). En 1999/2000 dicho grupo tuvo un volumen de ventas de 58.000 millones de pesetas, con una plantilla superior a los 1.000 empleados. El Grupo Borges es un paradigma de empresa familiar multinacional, con directivos emprendedores, inmersos en la gestión del conocimiento y el e-business.

He omitido de manera intencionada el paso de Antonio Pont como Director General de Expro/Reus: La Feria Catalana del Consumidor, en el decenio

comprendido entre 1975 y 1985.

Nuestra vieja amistad se inició con ocasión de mi participación en un simposio sobre financiación de la Pequeña y Mediana Empresa que la Feria de Muestras de Reus organizó y de la que Antonio Pont fue coordinador. Esta amistad sigue viva a través de una ininterrumpida relación personal y profesional en la que compartimos experiencias como en la Asociación para el Progreso de la Dirección –Zona Mediterránea– en la que el recipiendario forma parte de la Junta Directiva.

No quiero cerrar este capítulo sin hacer mención de su importante actividad en el área banca-seguros donde Antonio Pont ha sido y es distinguida autoridad. Fue fundador del Privat Bank, Consejero Regional del Banco Central Hispano y en la actualidad es Vicepresidente 1º de la Agrupació Mútua del Comerç i de la Indústria y Consejero del Banco de la Pequeña y Mediana Empresa.

El discurso que con tanta brillantez acaba de exponer constituye por una parte un análisis en el contexto de inestabilidad en que se mueve el mundo empresarial y a la vez un planteamiento pragmático de la empresa familiar y por tanto su defensa de la familia como la institución más firme y paradigmática de la humanidad con sus contrastes y contradicciones.

Es de gran interés el proceso analítico que el recipiendario hace de la incorporación de los miembros de la familia a la empresa familiar y la problemática, en forma de dicotomía claro-oscuros, ventajas, inconvenientes, virtudes, pecados, seguridades, peligros, aciertos, errores, retos, consecuciones, fortalezas, debilidades, riesgos, desventajas, problemas, etc., etc., para coincidir con Neil Koenig quien afirma que dirigir el negocio es la parte fácil de la empresa familiar, lo difícil es el reto que se plantea en el seno de la propia familia.

Para Pont y Amenós, la mundialización de la economía, es decir, un mundo sin fronteras, produce un cambio de reglas en el que la empresa familiar puede y debe entrar. De hecho jugará un papel muy importante en el crecimiento de la economía global. ¿Y cómo no va a tener un futuro esplendoroso? Sólo en Europa hay 17 millones de empresas familiares que dan empleo a 100 millones de trabajadores. Las empresas familiares constituyen pues la estructura fundamental del sistema económico europeo. Es un error pensar que el negocio familiar debe ser equiparado a las

pymes, en la Unión Europea el 20% de las empresas de gran dimensión son empresas familiares.

En su brillante alocución ha puesto de manifiesto que es necesario encontrar políticas encaminadas a conservar las empresas familiares, a través de un marco fiscal adecuado, de optimizar el entorno socio-económico y promover la docencia y las investigaciones en el ámbito universitario de las escuelas de negocios.

El pasado mes de junio se celebró en París el primer congreso europeo de empresas familiares. Erkki Liikanen, Comisario Europeo de Empresa y Sociedad de la información, hacía especial hincapié en la importancia de las empresas familiares en el tejido económico europeo y asumía que los representantes políticos y la opinión pública son cada vez más sensibles a la problemática de la empresa familiar, con lo que se está creando un marco favorable a dicha empresa. El discurso del recipiendario es una destacada aportación a la consolidación de las estructuras de la empresa familiar no sólo en el entorno más próximo sino también como consecuencia de la globalización de la economía.

Estoy seguro que Pont y Amenós con su aportación activará los mecanismos de sensibilización y reducirá el impacto negativo que puede suponer el peligro de la desaparición de 1,5 millones de empresas familiares en los próximos años en el ámbito geográfico de la Unión Europea.

Sólo me resta felicitar pública y entrañablemente a mi amigo Antonio Pont y Amenós en nombre de esta Real Academia, que se honra en recibirlo como Académico de Número, como prueba del reconocimiento a su gran personalidad y por su valiosa riqueza informativa que nos ha ofrecido en su magistral discurso de ingreso y con la esperanza de que sus futuras aportaciones contribuirán al progreso y prestigio de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras que le acoge.

Con la venia del Excelentísimo Sr. Presidente, le transmito mi felicitación en nombre de todos los Excelentísimos Señores Académicos y en el mío propio y le damos nuestra bienvenida más cordial.

PUBLICACIONES DE LA «REAL ACADEMIA DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS»

*Anales de la Academia de Ciencias Económico-Financieras*, tomo I (Cursos de 1943-44; 1944-45; 1945-46; 1946-47), 1952.

*Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*, tomo V (Curso de 1957-58), 1958.

*Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*, tomo VI (Curso 1958-59), 1960.

*Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*, tomo VII (Cursos de 1959-60 y 1960-61), 1966.

*Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*, tomo XI (Curso de 1968-69), 1972.

*Anales de la Academia de Ciencias Económicas y Financieras*, tomo XIX (Cursos de 1984-85; 1985-86; 1986-87), 1990.

*Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*, tomo XX (Cursos de 1987-88; 1988-89; 1989-90), 1993.

*Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*, tomo XXI (Cursos de 1990-91; 1991-92), 1995.

*Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*, tomo XXII (Cursos de 1992-93; 1993-94), 1995.

*Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*, tomo XXIV (Cursos de 1996-97; 1997-98), 2000

*Preocupación actual por una política de familia y relación con la política económica* (Discurso por el Excmo. Sr. Don Pedro Gual Villalbí), 1945.

*Política fiscal* (Conferencia por el Ilmo. Sr. Don Alberto de Cereceda y de Soto), 1948.

*Ciencias Económicas y Política Económica* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente para Bélgica, Mr. Henry de Lovinfosse), 1949.

*Balmes, economista* (Discurso de ingreso del Académico numerario Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó de Abaigar), 1949.

*La obtención y fijación de costes, factor determinante de los resultados* (Conferencia por el Excmo. Sr. Don Ricardo Piqué Batlle), 1951.

- Hacendística de Corporaciones Locales* (Discurso por el Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1951.
- La productividad en los negocios* (Texto de las Conferencias del VI Ciclo pronunciadas en el Curso de 1950-51 por los Académicos numerarios Ilmos. Sres. Don Jaime Vicens Carrió, Don José Gardó Sanjuan, Don José M<sup>a</sup> Vicens Corominas, Don Juan Casas Taulet y Excmo. Sr. Don Ricardo Piqué Batlle), 1952.
- La Contabilidad y la política económica* (Conferencia por el Ilmo. Sr. Don Antonio Goxens Duch), 1954.
- El Capital, como elemento económico-financiero de la empresa* (Discurso de ingreso del Académico numerario Ilmo. Sr. Don Luis Prat Torrent), 1954.
- Las amortizaciones y el Fisco* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, Excmo. Sr. Don Alfredo Prados Suárez), 1954.
- El gravísimo problema de la vivienda* (Discurso de ingreso del Académico numerario, Ilmo. Sr. Don Luis Bañares Manso), 1954.
- El comercio exterior y sus obstáculos, con especial referencia a los Aranceles de Aduanas* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, Excmo. Sr. Don Manuel Fuentes Irurozqui), 1955.
- Lo económico y lo extraeconómico en la vida de los pueblos* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, Excmo. Sr. Don Ramón Perpiñá Grau), 1956.
- En torno a un neo-capitalismo* (Discurso pronunciado en la sesión inaugural del Curso de 1957-58 por el Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1975.
- Nuevas tendencias hacia la unidad económica de Europa* (Conferencia por el Excmo. Sr. Don Manuel Fuentes Irurozqui), 1958.
- Análisis y pronóstico de la coyuntura* (Conferencia por el Ilmo. Sr. Don Antonio Goxens Duch), 1960.
- Lo social y lo económico en la empresa agrícola* (Conferencia por el Ilmo. Sr. Don Ricardo Torres Sánchez), 1960.
- Inflación y moneda* (Discurso de ingreso del Académico numerario Ilmo. Sr. Dr. Don Cristóbal Massó Escofet, y contestación por el Ilmo. Sr. Dr. Don Rafael Gay de Montellá), 1960.
- Modificaciones sustantivas en el Impuesto de Derechos Reales* (Discurso de ingreso del Académico numerario Ilmo. Sr. Don José M<sup>a</sup> Sáinz de Vicuña y García-Prieto, y contestación por el Ilmo. Sr. Don José Fernández Fernández), 1960.

- Repercusión de la depreciación monetaria en los seguros mercantiles y sociales y forma de paliarla con la mayor eficacia posible* (Conferencia por el Ilmo. Sr. Dr. Don Antonio Lasheras-Sanz), 1960.
- Un nuevo Balance. Contribución al estudio de la financiación empresarial* (Conferencia por el Excmo. Sr. Don Ricardo Piqué Batlle), 1960.
- El torbellino económico universal* (Discurso de ingreso del Académico numerario Excmo. Sr. Dr. Don Félix Escalas Chamení, y contestación por el Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1960.
- Contribución de las Ciencias Económicas y Financieras a la solución del problema de la vivienda* (Conferencia por el Ilmo. Sr. Don Federico Blanco Trías), 1961.
- ¿Crisis de la Economía, o crisis de la Economía Política?* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente para Italia, Prof. Dr. Don Ferdinando di Fenizio), 1961.
- La empresa ante su futura proyección económica y social* (Conferencia por el Ilmo. Sr. Don Luis Prat Torrent), 1962.
- Política y Economía* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, Excmo. Sr. Don Manuel Fraga Iribarne), 1962.
- El empresario español ante el despegue de la economía* (Discurso de apertura del Curso de 1962-63, por el Presidente perpetuo de la Corporación, Excmo. Sr. Don Ricardo Piqué Batlle), 1963.
- Fundación social de la inversión inmobiliaria* (Discurso de ingreso del Académico numerario, Ilmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán, y contestación por el Excmo. Sr. Don Ricardo Piqué Batlle), 1965.
- La integración económica europea y la posición de España* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, Ilmo. Sr. Dr. Don Lucas Beltrán), Tecnos, 1966.
- Los precios agrícolas* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente Ilmo. Sr. Dr. Don Carlos Cavero Beyard), 1966.
- Contenido y enseñanzas de un siglo de historia barcelonesa* (Discurso de ingreso del Académico numerario Ilmo. Sr. Dr. Don Pedro Voltres Bou, y contestación por el Ilmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1966.
- La información económica en la Ley de Sociedades Anónimas* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, Ilmo. Sr. Don Enrique Fernández Peña), 1966.

- Bicentenario del inicio de la industrialización de España* (Texto de las conferencias pronunciadas en el XXII ciclo extraordinario del Curso de 1966-67, por el Excmo. Sr. Don Gregorio López Bravo de Castro, Ministro de Industria; Ilmo. Sr. Don Pedro Voltres Bou; Ilmo. Sr. Don Ramón Vilá de la Riva; Excmo. Sr. Don Narciso de Carreras Guiteras; Ilmo. Sr. Don Luis Prat Torrent, e Ilmo. Sr. Don Rodolfo Martín Villa, Director General de Industrias Textiles, Alimentarias y Diversas), 1967.
- Ahorro y desarrollo económico* (Conferencia por el Ilmo. Sr. Don Roberto García Cairó), 1967.
- Dinámica estructural y desarrollo económico* (Discurso de ingreso del Académico numerario Ilmo. Sr. Dr. Don Antonio Verdú Santurde, y contestación por el Ilmo. Sr. Don Roberto García Cairó), 1967.
- La integración económica Iberoamericana* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, Excmo. Sr. Don José Miguel Ruiz Morales), 1968.
- Los valores humanos del desarrollo* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, Excmo. Sr. Don Luis Gómez de Aranda), 1969.
- La inaplazable reforma de la empresa* (Conferencia por el Ilmo. Sr. Don Luis Bañares Manso), 1970.
- El mercado monetario y el mercado financiero internacional* (Conferencia por el Ilmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1970.
- Coordinación entre política fiscal y monetaria a la luz de la Ley Alemana de Estabilización y Desarrollo* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, Excmo. Sr. Dr. Don Hermann J. Abs), 1970.
- La reforma de la Empresa* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, Ilmo. Sr. Dr. Don Antonio Rodríguez Robles), 1970.
- El honor al trabajo* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, Ilmo. Sr. Dr. Don Pedro Rodríguez-Ponga y Ruiz de Salazar), 1971.
- La rentabilidad de la Empresa y el Hombre* (Discurso de ingreso del Académico numerario Ilmo. Sr. Don José Cervera y Bardera, y contestación por el Ilmo. Sr. Don Luis Prat Torrent), 1972.
- El punto de vista económico-estructural de Johan Akerman* (Discurso de ingreso del Académico de número, Ilmo. Sr. Dr. Don Luis Pérez Pardo, y contestación por el Ilmo. Sr. Dr. Don Antonio Verdú Santurde), 1972.

- La política económica regional* (Discurso de ingreso del Académico de número Excmo. Sr. Don Andrés Ribera Rovira, y contestación por el Ilmo. Sr. Don José Berini Giménez), 1973.
- El entorno socio-económico de la Empresa multinacional* (Discurso inaugural del Curso de 1972-73, por el Académico de número Ilmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1973.
- Posibilidades y limitaciones de la Empresa Pública* (Discurso de ingreso del Académico de número Ilmo. Sr. Dr. Don Pedro Lluch y Capdevila), 1973.
- Decisiones económicas y Estructuras de organización del Sector público* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, Ilmo. Sr. Don José Ferrer Bonsoms), 1973.
- Programa mundial del empleo* (Discurso de ingreso del Académico de número Ilmo. Sr. Don Joaquín Forn Costa, y contestación por el Ilmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1973.
- Un funcionario de Hacienda del siglo XIX: José López-Juana Pinilla* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Don Juan Francisco Martí Basterrechea), 1973.
- Compartimiento de los Fondos de Inversión Mobiliaria, en la crisis bursátil del año 1970* (Discurso inaugural del Curso 1970-71, por el Académico de número, Ilmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1973.
- La autonomía municipal: su base económico-financiera* (Discurso de ingreso del Académico de número Ilmo. Sr. Don Juan Ignacio Bermejo y Gironés, y contestación por el Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó-Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1973.
- En torno a la capacidad económica como criterio constitucional de justicia tributaria en los Estados contemporáneos* (Discurso de ingreso del Académico de número Ilmo. Sr. Don Magín Pont Mestres, y contestación por el Ilmo. Sr. Dr. Don Antonio Verdú Santurde), 1974.
- La administración de bienes en el proceso* (Discurso de ingreso del Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Miguel Fenech Navarro, y contestación por el Ilmo. Sr. Dr. Don Pedro Lluch y Capdevila), 1974.
- El control crítico de la gestión económica* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, Ilmo. Sr. Dr. Don Emilio Soldevilla García), 1975.

- Consideración en torno a la inversión* (Discurso de ingreso del Académico de número, Ilmo. Sr. Don José Manuel de la Torre y de Miguel, y contestación por el Ilmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch), 1975.
- La crisis del petróleo (1973 a 2073)* (Discurso de ingreso del Académico de número, Ilmo. Sr. Dr. Don Ramón Trías Fargas, y contestación por el Ilmo. Sr. Don José Berini Giménez), 1975.
- Perspectivas de la Economía mundial: el comienzo de una nueva era económica* (Texto de las ponencias presentadas a las Jornadas de Estudios celebradas los días 12, 13 y 14 de mayo de 1975), 1976.
- Las políticas económicas exterior y fiscal* (Discurso de ingreso del Académico de número Ilmo. Sr. Don Emilio A. Han Dubois, y contestación por el Ilmo. Sr. Dr. Don Juan José Perulles Bassas), 1976.
- Liquidez e inflación en el proceso microeconómico de inversión* (Discurso de ingreso del Académico de número, Ilmo. Sr. Don Jaime Gil Aluja, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera), 1976.
- Sistema fiscal y sistema financiero* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Don Francisco Javier Ramos Gascón, y contestación por el Ilmo. Sr. Dr. Don Antonio Verdú Santurde), 1978.
- Sobre el análisis financiero de la inversión* (Discurso de ingreso del Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Alfonso Rodríguez Rodríguez, y contestación por el Ilmo. Sr. Dr. Don José Manuel de la Torre y Miguel), 1978.
- Mito y realidad de la empresa multinacional* (Discurso de ingreso del Académico de número Ilmo. Sr. Dr. Don Mariano Capella San Agustín, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera), 1978.
- El ahorro popular y su contribución al desarrollo de la economía española* (Discurso de ingreso del Académico de número Ilmo. Sr. Don José M<sup>a</sup> Godony Val, y contestación por el Ilmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch), 1978.
- Consideraciones sobre la transferencia de tecnología* (Discurso de ingreso del Académico de número Ilmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández, y contestación por el Ilmo. Sr. Don José Cervera Bardera), 1979.
- Aspectos económicos y fiscales de la autonomía* (Discurso de ingreso del Académico de número, electo, Excmo. Sr. Dr. Don Laureano López Rodó, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Don Andrés Ribera Rovira), 1979.

- El balance social: integración de objetivos sociales en la empresa* (Discurso de ingreso del Académico de número, electo, Excmo. Sr. Dr. Don Enrique Arderiu Gras, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Don Joaquín Forn Costa), 1980.
- El crecimiento del Sector Público como tránsito pacífico de sistema económico* (Discurso de ingreso del Académico de número, electo, Excmo. Sr. Dr. Don Alejandro Pedrós Abelló, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Ramón. Trías Fargas), 1981.
- Función de la fiscalidad en el actual momento de la Economía Española* (Discurso inaugural del Curso 1981-82, pronunciado por el Académico de número Excmo. Sr. Don Magín Pont Mestres), 1981.
- La empresarialidad en la crisis de la cultura* (Discurso de ingreso del Académico de número, electo, Excmo. Sr. Dr. Don Angel Vegas Pérez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera), 1982.
- Insolvencia mercantil (Nuevos hechos y nuevas ideas en materia concursal)* (Discurso de Ingreso del Académico de número, electo, Excmo. Sr. Dr. Don Miguel Casal Coldecarrera, y contestación por el Académico de número, Excmo. Sr. Don Joaquín Forn Costa), 1982.
- Las Sociedades de Garantía Recíproca, un medio para la financiación de las PME* (Discurso de ingreso del Académico de número, electo, Excmo. Sr. Don Pedro Castellet Mimó, y contestación por el Académico de número, Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent), 1982.
- Sistema financiero y Bolsa: La financiación de la empresa a través del Mercado de Valores* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo, Ilmo. Sr. Don Mariano Rabadán Fornies, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1982.
- El sentimiento de Unidad Europea, considerando lo económico y lo social. Factores Técnicos necesarios para la integración en una Europa unida y armónica* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo, Ilmo. Sr. Don Wenceslao Millán Fernández, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch), 1982.
- El ámbito representativo del Órgano de Administración de la SA.* (Discurso de ingreso del Académico de número, electo, Excmo. Sr. Don Josep Puig Salellas, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Polo Díez), 1983.

- La planificación en época de crisis en un sistema democrático* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo, Excmo. Sr. Don José Barea Tejeiro, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don José Manuel de la Torre y de Miguel), 1983.
- El hecho contable y el derecho* (Discurso de ingreso del Académico de número, electo, Excmo. Sr. Dr. Don José M<sup>a</sup> Fernández Pirla, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera), 1983.
- Poder creador del riesgo frente a los efectos paralizantes de la seguridad* (Discurso de ingreso del Académico de número, electo, Excmo. Sr. Dr. Don Rafael Termes y Carreró, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Angel Vegas Pérez), 1984.
- Keynes y la teoría económica actual* (Discurso de ingreso del Académico de número, electo, Excmo. Sr. Dr. Don Joan Hortalà i Arau, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Ramón Trías Fargas), 1985.
- Aspectos económicos del urbanismo.* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente electo, Ilmo. Sr. Don Jordi Salgas Rich, y contestación por el Académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Don José M<sup>a</sup> Berini Jiménez), 1987.
- La contabilidad empresarial y los principios de contabilidad generalmente aceptados* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo, Excmo. Sr. Dr. Don Manuel Vela Pastor, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera), 1989.
- La incertidumbre en la economía (Paradigmas, tiempo y agujeros negros)*, (Discurso de ingreso del Académico correspondiente electo, Excmo. Sr. Dr. Don Ubaldo Nieto de Alba, y contestación del Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Angel Vegas Pérez), 1989.
- Europa y el medio ambiente* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo, Jonkheer Aarnout A. Loudon, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch), 1989.
- La Metodología Neoclásica y el análisis económico del Derecho* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo, Ilmo. Sr. Dr. Don Miguel Alfonso Martínez-Echevarría y Ortega, y contestación del Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don José Manuel de la Torre y de Miguel), 1991.
- La ética en la gestión empresarial* (Discurso de ingreso del Académico de número, electo, Excmo. Sr. Dr. Don Fernando Casado Juan, y contestación del Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja), 1991.

- Europa, la nueva frontera* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente electo, Excmo. Sr. Don Abel Matutes Juan, y contestación del Académico de número Excmo. Don Lorenzo Gascón), 1991.
- Rentabilidad y Creación de Valor en la Empresa* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo, Ilmo. Sr. Dr. Don Alvaro Cuervo García, y contestación del Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Alfonso Rodríguez Rodríguez), 1991.
- La buena doctrina del profesor Lucas Beltrán*, (Discurso de ingreso del Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don José M<sup>a</sup> Coronas Alonso, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja), 1991.
- La industria de Automoción: su evolución e incidencia social y económica* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo, Excmo. Sr. Dr. Don Rafael Muñoz Ramírez, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera), 1991.
- Las reacciones del derecho privado ante la inflación* (Discurso de ingreso del Académico de número, electo, Excmo. Sr. Dr. Don José Juan Pintó Ruiz, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Laureano López Rodó), 1991.
- Perfeccionamiento de la Democracia* (Discurso de ingreso del Académico de número, electo, Excmo. Sr. Dr. Don Salvador Millet y Bel, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don José Juan Pintó Ruiz), 1992.
- Gestión de la Innovación* (Discurso de ingreso del Académico de número, electo, Excmo. Sr. Dr. Don José M<sup>a</sup> Fons-Boronat, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don José Manuel de la Torre y de Miguel), 1992.
- Europa: la nueva frontera de la banca* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo, para Bélgica, Excmo. Sr. Dr. Don Daniel Cardon de Lichtbuer, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Rafael Termes Carreró), 1992.
- El Virrey Amat: adelantado del libre comercio en América* (Discurso de ingreso del Académico de número, electo, Excmo. Sr. Dr. Don José Casajuana Gibert y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera), 1992.
- La contabilidad como ciencia de información de estructuras circulatorias: contabilidad no económica* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo, Ilmo. Sr. Dr. Don José María Requena Rodríguez, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch), 1992.

- Los títulos que emite la empresa y la teoría del precio de las opciones* (Discurso de ingreso de la Académica correspondiente electa Ilma. Sra. Dra. Doña Matilde Fernández Blanco, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja), 1992.
- Liderazgo y progreso económico* (Discurso de ingreso del Académico numerario, electo Excmo. Sr. Dr. Don Isidro Fainé Casas, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja), 1992.
- Control Jurisdiccional de la Actividad Financiera* (Discurso de ingreso del Académico numerario, electo Excmo. Sr. Don Enrique Lecumberri Martí, y contestación por el Académico numerario y presidente de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera), 1993.
- Europa y España: La lucha por la integración* (Discurso de ingreso del Académico numerario, electo Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja), 1993.
- El impacto de la crisis en la economía Balear* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo para Baleares. Ilmo. Sr. Dr. Don Francisco Jover Balaguer, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Magin Pont Mestres), 1994.
- Las inquietudes de Europa. Reflexiones, sugerencias y utopías* (Discurso de ingreso del Académico numerario, electo Excmo. Sr. Don José Angel Sánchez Asiaín, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat), 1994
- El debate librecambio-protección a finales del siglo XX* (Discurso de ingreso del Académico numerario, electo Excmo. Sr. Dr. Don Francisco Granell Trias, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 1995.
- Rentabilidad y Estrategia de la Empresa en el Sector de la Distribución Comercial* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo para Andalucía, Ilmo. Sr. Dr. Don Enrique Martín Armario, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Fernando Casado Juan), 1995.
- De la Contabilidad de los Propietarios a la Contabilidad de los Empresarios* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Don Carlos Mallo Rodríguez, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch), 1995.

- Globalización de la empresa e integración de los enfoques no organizativos en la Dirección* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente electo para Galicia, Ilmo. Sr. Dr. Don Camilo Prado Freire y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja), 1995.
- Economie, Europe et Espagne* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente para Francia electo, Excmo. Sr. Dr. Valéry Giscard d'Estaing y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat), 1995.
- Las Cajas de Ahorro Españolas: por un modelo dinámico* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo para Aragón, Ilmo. Sr. Don José-Luis Martínez Candial y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1996.
- Situación actual del Derecho Concursal español* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, electo, Excmo. Sr. Dr. Don Jorge Carreras Llansana y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Laureano López Rodó), 1996.
- El desapoderamiento del deudor, sus causas y efectos en visión histórica, actual y de futuro* (Discurso de ingreso del Académico Numerario Electo, Excmo. Sr. Dr. Don Luís Usón Duch y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don José-Juan Pintó Ruiz), 1996.
- Balance hidráulico e hídrico de Catalunya para intentar optimizar los recursos y conseguir la máxima y más económica descontaminación del medio ambiente* (Discurso de ingreso del Académico Numerario Electo, Excmo. Sr. Don Daniel Pagés Raventos y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1996.
- El Euro* (Discurso de ingreso del Académico Numerario Electo, Excmo. Sr. Dr. Don Carles A. Gasòliba Böhm y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1996.
- El sistema contable en la empresa española: de la contabilidad fiscal al derecho contable a través de la imagen fiel* (Discurso de ingreso del Académico numerario, electo Excmo. Sr. Dr. Don Ramón Poch y Torres, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Robert Garcia Cairó), 1997.
- Incentivos fiscales a la inversión en la reforma del impuesto sobre sociedades* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo para Extremadura Ilmo. Sr. Don Mario Alonso Fernández, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Magin Pont Mestres), 1997.

- Notas preliminares al tratamiento de la inversión: Límites al principio de substitución en Economía* (Discurso de ingreso del Académico numerario, electo Excmo. Sr. Dr. Don José M<sup>a</sup> Bricall Masip, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Fernando Casado Juan), 1997.
- Aportaciones del Ordenamiento jurídico-contable al Derecho concursal mercantil* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo, para el País Vasco Ilmo. Sr. Don Fernando Gómez Martín, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Magin Pont Mestres), 1997.
- Los Herrero: 150 años de Banca a lo largo de cinco generaciones* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo, para el Principado de Asturias Excmo. e Ilmo. Sr. Dr. Don Martín González del Valle y Herrero, Barón de Grado, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1998.
- Perspectivas de la unión monetaria europea* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo, para Alemania Excmo. Sr. Dr. Don Juergen B. Donges, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat), 1998.
- La incertidumbre fiscal. Reflexiones sobre la legalidad y legitimidad del sistema tributario español* (Discurso de ingreso del Académico numerario, electo, Excmo. Sr. Don Claudio Colomer Marqués, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don José-Juan Pintó Ruiz), 1998.
- La II República y la quimera de la peseta: La excepción Carner*. (Discurso de ingreso del Académico numerario, electo, Excmo. Sr. Don Juan Tapia Nieto, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1998.
- Reflexiones sobre la internacionalización y globalización de la empresa: los recursos humanos como factor estratégico y organizativo* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo, para Madrid, Excmo. Sr. Don Antonio Sáinz Fuertes, y contestación por el Académico numerario Excmo. sr. Don José María Fons-Boronat), 1998.
- Toma de decisiones en economía y dirección de empresas: problemas y perspectivas* (Discurso de ingreso del Académico correspondiente, electo, para la República de Bielorrusia, Ilmo. Sr. Dr. Don Victor V. Krasnoproshin, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja), 1999.

*Las organizaciones empresariales del siglo XXI a la luz de su evolución histórica reciente* (Discurso de ingreso del Académico numerario, electo, Excmo. Sr. Dr. Don Alfredo Rocafort Nicolau, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil ALuja), 1999.

*La concepción de la empresa y las relaciones que la definen: necesidades de pertinencia, de eficacia y de eficiencia* (Discurso de ingreso del Académico numerario, electo, Excmo. Sr. Dr. Don Camilo Prado Freire, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja), 1999.

*De universitate. Sobre la naturaleza, los miembros, el gobierno y la hacienda de la universidad pública en España.* (Discurso de ingreso del Académico numerario, electo, Excmo. Sr. Dr. Don Joan-Francesc Pont Clemente y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don José Juan Pintó Ruíz), 1999.

*Una historia del desempleo en España* (Discurso de ingreso del Académico numerario, electo, Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Argandoña Rámiz, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Fernando Casado Juan), 1999.

*La empresa virtual en el marco de la sociedad de la información* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, electo, Excmo. Sr. Dr. D. Mario Aguer Hortal, y constestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 2000.

*Gestión privada del servicio público.* (Discurso de ingreso, del Académico numerario, electo, Excmo. Sr. Don Ricardo Fornesa Ribó, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don Isidro Fainé Casas), 2000.

*Los libros de cuentas y la jurisdicción privativa mercantil en España. El caso del Consulado de Comercio de Barcelona y su instrucción contable de 1766.* (Discurso de ingreso, del Académico Correspondiente, electo, para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Don Esteban Hernández Esteve, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. Don José M<sup>a</sup> Fernández Pirla), 2000.

*El siglo XX: el siglo de la economía.* (Discurso de ingreso del Académico numerario, electo Excmo. Sr. Don Emilio Ybarra Churruga, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2000.

*La empresa familiar y su mundialización.* (Discurso de ingreso del Académico numerario, electo Excmo. Sr. Don Antonio Pont y Amenós, y contestación por el Académico de número Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2001.



La Academia no se hace responsable de las  
opiniones expuestas en sus propias  
publicaciones.

(Art. 41 del Reglamento)

