

JOSÉ ANTONIO MORENO



EL BUEN GOBIERNO DE LA FAMILIA EMPRESARIA

CÓMO GOBERNAR CON CABEZA,
CRECER CON PROPÓSITO Y
DEJAR UN LEGADO DURADERO



Índice

Introducción. Brindemos por la familia	7
1. Mucho más que una minoría: la fuerza de la empresa familiar	13
1. La importancia de la empresa familiar en la economía española y global.....	13
2. El papel de la familia empresaria.....	17
CODORNIÚ. Capacidad de adaptación y gestión eficaz de la sucesión.....	18
2. La empresa familiar: una cosa diferente	21
1. Rasgos característicos de la empresa familiar	21
CAFÉ CABRALES. El valor la identidad y tradición de una marca	35
2. Tipos y modelos de empresas familiares.....	36
ADIDAS Y PUMA. Una familia empresaria que toma rumbos diferentes.....	40
3. La familia y la empresa	43
1. La importancia de la gestión emocional en la empresa familiar.....	43
2. ¿En qué consiste el buen gobierno cuando se habla de una empresa familiar?	45

OSBORNE. Un ejemplo de buen gobierno	47
3. Las relaciones entre empresa y familia	48
4. Abrir las puertas: introducir a terceros en la empresa familiar	51
4. Toma de decisiones y comunicación	57
1. La importancia de la toma de decisiones y de la comunicación en la empresa familiar	57
2. Cómo mejorar y profesionalizar los mecanismos de toma de decisiones	58
3. Cómo mejorar y profesionalizar los mecanismos de comunicación	64
PORCELANOSA. Excelencia en la comunicación empresarial	71
5. La familia crece: los empleados	75
1. La empresa familiar: algo más que la familia	75
2. La importancia de cuidar a los empleados en el contexto de una empresa familiar	77
3. Las claves para una buena relación con los empleados	78
4. ¿Qué puede ocurrir si no se cuida debidamente a los empleados?	85
6. Esto va de ventas	89
1. Ventas, ventas, ventas: el mantra empresarial	89
2. El rol de todos los roles: la orientación de los resultados y la mejora de ventas	90
3. Las ventas como cultura de empresa	91
MAHOU. Las ventas, el ADN de su cultura empresarial	92
4. ¿Qué debe hacer una empresa familiar para vender?	93
GROUP BEL. Compromiso con el cliente y la innovación continua	96
LEVI'S. El éxito a través de la escucha	98
5. ¿Cuál es la misión del equipo de ventas?	99
HEINEKEN. Un ejemplo de innovación	100
6. ¿Qué puede ocurrir si se pierden de vista las ventas como objetivo?	102

7. La sucesión en la empresa familiar	105
1. Vamos a repetirlo: la sucesión en la empresa familiar es siempre una crisis	105
2. Problemas que suelen surgir comúnmente en el contexto de la sucesión	107
3. Cómo evitar los conflictos en la medida de lo posible.....	109
4. En el caso de la sucesión, más vale prevenir que curar.....	113
5. Casos de éxito reconocido en la planificación de la sucesión.....	114
8. Las vulnerabilidades de la empresa familiar y cómo afrontarlas	117
1. La empresa familiar: un camino satisfactorio, pero azaroso.....	117
2. Desmotivación en la familia y los directores.....	118
3. Falta de un plan estratégico.....	121
4. Problemas de financiación y endeudamiento	123
5. Falta de liderazgo.....	126
6. Ausencia de inversiones destinadas al crecimiento..	128
7. La palabra que lo resume todo: sostenibilidad	130
LOEWE. Excelencia y sostenibilidad en el corazón de la marca.....	132
9. Muerte y resurrección de la empresa familiar.....	135
1. Las empresas mueren	135
2. ¿Qué causas llevan a la desaparición de la empresa familiar?.....	136
3. Cómo saber si es el momento de disolver o vender la empresa.....	148
4. La renovación como resurrección de la empresa familiar.....	149
10. Las claves de una empresa familiar sana y feliz	153
1. Comunicación, comunicación, comunicación.....	153
2. Roles y responsabilidades claros.....	154
3. Planificación a largo plazo	156

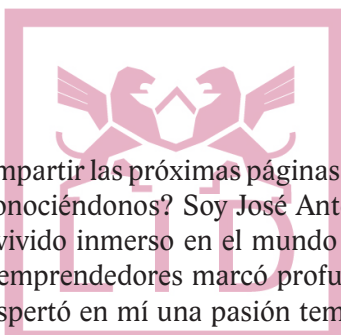
4. Profesionalización	157
5. Liderazgo	158
6. Separación entre lo personal y lo profesional	159
7. Planificación de la sucesión	160
8. Desarrollo y formación continua	160
9. Cultura empresarial positiva	161
10. Resolución constructiva de conflictos	162
11. Ética empresarial	163
12. Flexibilidad y adaptabilidad	164
13. Celebración de logros y éxitos	165
14. Apoyo externo	167
Bibliografía	171



Introducción

Brindemos por la familia

Querido lector:



Tú y yo vamos a compartir las próximas páginas juntos, así que, ¿por qué no empezar conociéndonos? Soy José Antonio Moreno y, desde muy joven, he vivido inmerso en el mundo empresarial. Crecer en una familia de emprendedores marcó profundamente mi forma de ver la vida y despertó en mí una pasión temprana por los negocios que me ha acompañado siempre. Hoy siento que ha llegado el momento de compartir algunas de las lecciones, experiencias y reflexiones que he recogido a lo largo del camino. Por eso me lancé a formarme en este ámbito y estudié Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Inmediatamente después de completar mi formación, sentí la necesidad de adquirir experiencia práctica en el mundo laboral. Esta búsqueda me llevó a unirme al Grupo Hero España, una reconocida empresa multinacional. Concretamente, estuve ligado durante un año a la fábrica de zumos de su filial Juver Alimentación. Sin embargo, mi ambición y mi deseo de crecimiento me llevaron a buscar nuevos desafíos. Fue entonces cuando decidí unirme a la Union Camp Corporation, ahora International Paper, una multinacional líder en el sector del embalaje de cartón y la fabricación de papel en la que ocupé distintos puestos ejecutivos y de máxima responsabilidad.

Después de mi exitosa carrera en empresas multinacionales, sentí una fuerte llamada para contribuir con mi experiencia y mis conocimientos a empresas familiares, por lo que me decidí a establecer mi propia empresa de consultoría estratégica en Valencia. Durante veinte años me he dedicado a colaborar con empresas familiares, contribuyendo a formar sólidos comités de dirección, consejos de administración y consejos familiares.

Paralelamente, formé parte del Departamento de Administración de Empresas en la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia, donde pude transmitir a las nuevas generaciones lo que consideraba más importante en el ámbito de la empresa familiar. Así, en lo que se refiere al ámbito educativo, llevo más de veinte años impartiendo clases a empresarios, a directivos y también a futuros emprendedores en las áreas de Dirección Estratégica, Dirección Comercial y Marketing en diferentes escuelas de negocio tanto en España como en Latinoamérica. Teniendo en cuenta la necesidad de la formación permanente, en 2017, y tras tres años y medio de combinar empresa e investigación, pude defender mi tesis doctoral en la Universidad de Valencia con la calificación de «cum laude» en Dirección de Empresas, basada en la longevidad de las empresas familiares.

Esto me permitió superar un escalón más en la visión y el análisis práctico de los entornos de las familias empresarias.

¿Por qué escribo este libro?

Hay una frase que siempre digo: «Si no hay empresa, no hay familia, y sin familia no hay empresa». En el vasto mundo empresarial, hay un tipo de organización que trasciende los límites de lo meramente económico. Las empresas familiares, esas que se construyen con amor, trabajo arduo y una visión a largo plazo, son el corazón de muchas economías alrededor del mundo. Su existencia y su éxito no solo se basan en la generación de empleos y beneficios, sino en el legado y la continuidad que representan para las futuras generaciones. Es en este contexto apasionante y desafiante donde se sitúa este libro, una guía práctica y entretenida que busca celebrar y ofrecer soluciones a los problemas específicos de las empresas familiares.

El propósito de estas páginas es doble. En primer lugar, quiero defender la empresa familiar como una fuente invaluable de

riqueza y estabilidad para los países. A menudo, se ha subestimado el impacto que estas organizaciones tienen en la economía global. La realidad es que, lejos de ser entidades obsoletas o estancadas en el tiempo, las empresas familiares son verdaderos motores de desarrollo: generan empleo, impulsan la innovación y contribuyen al crecimiento económico. Su importancia es innegable, y quiero ponerla de relieve, desmitificando ideas preconcebidas y destacando su contribución fundamental.

En segundo lugar, deseo transmitir algunas de las lecciones que he ido aprendiendo a lo largo de toda mi vida. No doy consejos, no pretendo decir a nadie lo que tiene que hacer. Lo único que puedo asegurar es que he pasado bastante tiempo en contacto con familias empresarias y esto me ha permitido aprender ciertas lecciones que creo valiosas. Al fin y al cabo, es sabido que estas organizaciones, que constituyen la mayoría de las empresas en nuestro país y en muchas otras naciones, se enfrentan a desafíos únicos y complejos que van más allá de las cuestiones puramente comerciales. Así, dirijo mis palabras a aquellos emprendedores y emprendedoras, empresarios y empresarias que, día a día, trabajan en la gestión de un negocio familiar y se enfrentan a desafíos constantemente. Quiero que se sientan identificados con los casos y problemas que voy a presentar y encuentren en estas páginas ideas frescas y alternativas que les ayuden a superar obstáculos.

A lo largo de este libro, nos sumergiremos en un enfoque basado en la práctica y la experiencia acumulada a lo largo de los años. Cada capítulo estará centrado en uno o varios casos concretos, sean reales o ficticios, que servirán como reflejo de las explicaciones y reflexiones que iré haciendo. Podrás adentrarte en historias reales de empresas familiares, conocer los desafíos específicos a los que se enfrentaron y cómo los abordaron e incluso superaron.

Además, me apoyaré en ejemplos concretos de diferentes sectores y tamaños de empresa para ofrecer una visión amplia y adaptada a las particularidades de cada caso. Juntos exploraremos diversas alternativas y soluciones para los desafíos comunes a los que se enfrentan las empresas familiares, desde la sucesión y la gobernanza familiar hasta la gestión de conflictos y la planificación estratégica. Es muy posible que te identifiques con los ejemplos que voy a ir exponiendo, ya verás.

Lo que me gustaría dejar claro es que no pretendo que este libro sea una fórmula mágica que resuelva todos los problemas de las

empresas familiares, ya que cada una tiene su propia dinámica interna. Sin embargo, humildemente, sí espero que sea útil, que pueda servirte en tu vida empresarial para seguir construyendo tu propio negocio, que acabará convirtiéndose en tu legado.

¿A quién va dirigido?

Este libro está dedicado a ti, emprendedor o empresario valiente y decidido que lideras negocios familiares de tamaño pequeño y mediano. Es un hecho conocido que representan la gran mayoría de empresas en nuestro país y en muchos otros lugares del mundo. Tú eres el verdadero protagonista de esta historia, enfrentándote cada día a desafíos únicos y complejos en tu trayectoria empresarial. Comprendo muy bien que dirigir un negocio familiar implica mucho más que simplemente preocuparse por los aspectos comerciales. La gestión de una empresa familiar abarca una serie de elementos que van más allá de los tradicionales retos empresariales. Te encuentras en una posición única en la que debes equilibrar las necesidades y expectativas de la familia con las demandas y oportunidades del negocio.

Quizás ya te has enfrentado a situaciones en las que has tenido que tomar decisiones difíciles que afectan tanto a nivel familiar como empresarial. Tal vez has experimentado conflictos de intereses o dificultades para planificar y asegurar una exitosa sucesión generacional. La complejidad de mantener una buena comunicación dentro de la familia y al mismo tiempo impulsar el crecimiento del negocio puede ser abrumadora.

Por eso este libro ha sido concebido pensando en ti, en tu día a día como parte de una familia empresarial. A través de una combinación de casos reales, ejemplos prácticos y reflexiones fundamentadas, he creado una guía que te ayudará a navegar por las aguas a veces turbulentas de la gestión de tu negocio familiar.

Mi objetivo principal es que se te sientas identificado con las situaciones y los problemas presentados en estas páginas. Quiero que veas reflejados tus propios desafíos y experiencias, y que encuentres aquí ideas frescas, enfoques innovadores y soluciones prácticas que te permitan superar obstáculos y aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten en tu camino. Sé que cada empresa familiar es única, con su propia historia y dinámica y su contexto

particular. Por ello, a lo largo de este libro, nos adentraremos juntos en una amplia variedad de casos y situaciones que se ajustan a diferentes sectores y realidades. Desde negocios familiares en el ámbito del comercio minorista hasta empresas de servicios profesionales, pasando por industriales, manufactureras y agroalimentarias, expondré una diversidad de ejemplos y perspectivas que se adaptan a su propio entorno.

Trataré una amplia gama de temas relacionados con la gestión de las empresas familiares. Desde la planificación estratégica y la toma de decisiones hasta la sucesión y la gobernanza familiar, pasando por la gestión de conflictos y la construcción de equipos efectivos, abordaremos cada aspecto relevante para el éxito empresarial y familiar.

Además, iré más allá de la teoría y de la mera exposición de conceptos. El enfoque estará centrado en la práctica y en la aplicación real de las ideas. En cada capítulo, encontrarás herramientas prácticas, ejercicios y recomendaciones concretas que te permitirán llevar a la acción los conocimientos adquiridos. Quiero que este libro sea una guía activa y útil en tu viaje dentro de una familia empresaria.

Así que, si eres un emprendedor o empresario al frente de un negocio familiar de tamaño pequeño o mediano, este libro ha sido creado especialmente para ti. Es una invitación a embarcarte en un viaje de descubrimiento, aprendizaje y crecimiento personal y empresarial.

No estás solo en este camino. A través de estas palabras, quiero ser tu apoyo, tu compañero de viaje y tu fuente de sabiduría compartida. Juntos exploraremos los senderos menos transitados, desafiaremos las convenciones y descubriremos nuevas formas de crear y cuidar de empresas familiares exitosas y prósperas.

¡Adelante, familias empresarias! Este libro está aquí para acompañaros en vuestro camino hacia el éxito.

1

Mucho más que una minoría: la fuerza de la empresa familiar



1. La importancia de la empresa familiar en la economía española y global

No nos engañemos: pese a lo que hemos dicho, muchas veces la empresa familiar se considera una entidad menor en el mercado. Muy a menudo se cree que es una realidad prácticamente marginal destinada a desaparecer. Muchos imaginan el mercado como absolutamente controlado por las grandes empresas multinacionales, que constituyen los pilares sobre los que se asienta el progreso económico. Tú y yo, sin embargo, sabemos que eso no es verdad. La empresa familiar desempeña un papel fundamental en el contexto global y en particular en el ámbito español.

Desde un punto de vista general, las empresas familiares son un importante motor de creación de empleo a nivel mundial. Representan una gran parte del tejido empresarial en muchos países y contribuyen significativamente a la generación de puestos de trabajo, lo que a su vez fortalece las economías locales y nacionales. Yo mismo he podido comprobarlo en mi día a día. Proveedores, clientes,

empleadores; todos eran, en la inmensa mayoría de los casos, empresas familiares.

Estas compañías son esenciales para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible. De hecho, estas empresas suelen caracterizarse por tener una visión a largo plazo y estar comprometidas con la reinversión de beneficios en sus propios negocios y comunidades. Esto impulsa la innovación, la competitividad y la creación de valor económico a largo plazo.

Por otro lado, este tipo de negocio tiende a ser más estable y resiliente en comparación con otras formas de organización empresarial. La participación de la familia en la gestión colectiva, su compromiso a largo plazo y su enfoque en la continuidad generacional le brindan una mayor estabilidad en tiempos de incertidumbre económica y cambios en el mercado. Todo ello, eso sí, a partir de unas buenas prácticas que te iré presentando a lo largo del libro.

En esta línea, las empresas familiares a menudo se basan en valores arraigados, como la responsabilidad, la ética y el compromiso con la comunidad. Estos valores contribuyen a una cultura empresarial sólida y a relaciones comerciales basadas en la confianza, lo que a su vez fortalece la reputación y la sostenibilidad a largo plazo de la compañía. Con estas características, ¿cómo no van a constituir una pieza clave en la economía global?

El caso de España es claro. En este país, las empresas familiares son la columna vertebral de la economía. Representan una parte significativa del tejido empresarial total, contribuyendo al empleo, la inversión y el crecimiento económico. Unos datos estadísticos siempre ayudan a hacerse una idea: en España, según el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), las empresas familiares representan el 89 % del total y generan el 57 % del PIB del sector privado. Además, muchas empresas familiares españolas han logrado posicionarse como líderes en sus sectores a nivel nacional y también internacional.

Por otra parte, se estima que el 57 % del valor agregado bruto (VAB) generado en España en el sector privado proviene de empresas familiares. Esto demuestra su capacidad para generar riqueza y contribuir al desarrollo económico del país. Asimismo, las empresas familiares son responsables de aproximadamente el 67 % del empleo total, lo que subraya su importancia como generadoras de oportunidades laborales.

Tal relevancia se explica por ciertas particularidades de las empresas familiares españolas. En primer lugar, suelen tener un fuerte arraigo local, con raíces en sus comunidades autónomas y en sus municipios. Estas empresas se comprometen con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social, generando un impacto positivo en el entorno local a través de la creación de empleo, la inversión en infraestructuras y la promoción de la cultura y el patrimonio local.

En segundo lugar, las empresas familiares españolas también se han destacado siempre por su capacidad de innovación y adaptación a los cambios del entorno empresarial. Muchas han logrado mantener su espíritu emprendedor y han sabido aprovechar las oportunidades que surgen en un mercado globalizado y competitivo. Es así como impulsan la innovación en la economía española.

Por último, no puede perderse de vista que las empresas de este tipo cumplen un papel crucial en la transferencia de conocimiento y la formación de futuras generaciones de empresarios. A través de la sucesión familiar, se transmiten el legado empresarial, la experiencia y los valores que han contribuido al éxito de estas empresas a lo largo del tiempo. Con el paso de los años, el compromiso con la compañía se fortalece, crece la experiencia y se acumula el conocimiento.

Pues bien, en el ámbito de la economía y el mercado laboral español, las buenas prácticas de las empresas familiares resultan especialmente relevantes. Estas prácticas se consideran parte de la solución a uno de los principales desafíos a los que se enfrenta el país: el empleo. A pesar de los problemas inherentes, como los cambios generacionales y la adaptación a nuevos escenarios, las empresas familiares se caracterizan por su dinamismo y su vocación innovadora.

En este sentido, es interesante observar cómo las empresas familiares, a menudo consideradas negocios *endogámicos* debido a su fuerte vínculo con los miembros de la familia que gestionan y trabajan en ellas, en realidad pueden tener un impacto significativo en la captación y generación de empleo en sus comunidades autónomas y más allá.

En contraposición a la percepción de que estas empresas tienden a limitarse a emplear solo a familiares, muchas han demostrado ser motores de crecimiento económico y riqueza. A medida que una empresa familiar crece y prospera, generalmente necesita expandir su fuerza laboral para satisfacer la demanda de sus productos

o servicios. En este proceso, a menudo recurre a la contratación de empleados externos que aportan diversas habilidades.

Además, cuando una empresa familiar se establece en una comunidad, puede tener un impacto positivo en la economía local al generar empleo para residentes de la zona. Estas empresas a menudo contribuyen al tejido social y económico de sus comunidades al proporcionar oportunidades de trabajo estables y, a menudo, bien remuneradas. También pueden involucrarse en actividades de responsabilidad social empresarial, como patrocinar eventos locales o apoyar organizaciones benéficas municipales, lo que fortalece aún más sus lazos con la comunidad. En mis años trabajando codo a codo con empresas familiares de todo tipo, he podido comprobar hasta qué punto tenían un impacto absolutamente positivo sobre la vida de las personas. Recuerdo cierta pequeña ciudad rural donde la industria estaba en declive, en la que un joven matrimonio decidió fundar una empresa familiar de fabricación de muebles. Esta decisión no solo proporcionó empleo a muchos residentes del lugar, sino que también revitalizó la economía al atraer a clientes de otras áreas cercanas. Además, la empresa patrocinó un programa de formación profesional para jóvenes de la comarca, lo que dio habilidades y oportunidades de empleo a una generación que de otra manera se tendría que haber enfrentado a grandes dificultades económicas.

La empresa familiar, a menudo arraigada en valores de compromiso y cuidado, puede tener una cultura empresarial que fomente la lealtad y la retención de empleados a largo plazo. Los trabajadores que se sienten valorados y parte de una *familia empresarial* tienden a presentar un alto grado de satisfacción laboral y pueden permanecer en la empresa durante décadas. Esto no solo es beneficioso para los empleados, sino que también contribuye a la estabilidad y al éxito continuo del negocio.

En última instancia, la empresa familiar no se limita a ser un *club exclusivo* para la familia, sino que puede ser un motor económico vital que influye positivamente en la sociedad. Esta dinámica demuestra que, aunque la familia desempeña un papel fundamental en estas compañías, también son un motor importante para la creación de dinamismo económico y empleo de calidad en una amplia variedad de sectores y regiones.

Es interesante señalar, eso sí, que el fenómeno emprendedor familiar no se limita únicamente a la pyme. De hecho, aproximadamente

un centenar de empresas asociadas al IEF tienen un volumen medio superior a 1000 millones de euros. Estas empresas representan alrededor del 17 % del PIB y generan aproximadamente 800 000 empleos. Este dato contradice la percepción común de que las empresas familiares solo se encuentran en el ámbito de las pymes.

De lo que sí podemos estar seguros es de que las empresas familiares son un componente vital de la economía española. Su presencia masiva, su peso en el empleo y su contribución al PIB destacan su importancia estratégica. Promover el crecimiento y el fortalecimiento de las empresas familiares es fundamental para asegurar su continuidad y maximizar su potencial como generadoras de empleo y motores del desarrollo económico en España. ¿Cómo, por tanto, no creer necesario un libro como este?

2. El papel de la familia empresaria

De nada sirve todo lo dicho si nos mantenemos en un plano impersonal, en el que parece que las empresas existen por sí mismas, sin necesidad de que haya alguien detrás dirigiéndolas. Pensar así es equivocarse y, por ese motivo, es fundamental destacar la figura de la familia empresaria como modelo y ejemplo a seguir en el ámbito del emprendimiento y la empresa. Al fin y al cabo, impulsar la vocación emprendedora y empresarial en la sociedad resulta fundamental para fortalecer la resiliencia de la economía española frente a los ciclos económicos. Este impulso requiere ejemplos claros que demuestren cómo la sociedad recompensa el esfuerzo y el talento.

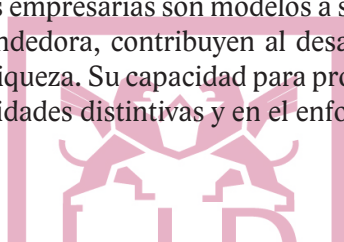
La familia empresaria exitosa puede y debe desempeñar un papel importante en este impulso, mostrando que la vocación empresarial está estrechamente ligada al compromiso con la sociedad, el entorno y la mejora de la prosperidad y el bienestar. Los fundadores de estas empresas encarnan los valores familiares y corporativos, sirven como ejemplos a seguir y establecen vínculos estrechos con los grupos de interés.

Además de su contribución al empleo y la generación de riqueza, la familia empresaria es un factor clave para el desarrollo económico y las oportunidades, especialmente fuera de los principales centros de decisión económica del país. Estas familias desempeñan un papel significativo en la cohesión y el equilibrio social.

La capacidad de la familia empresaria para prosperar y tener éxito en mercados competitivos depende en gran medida de sus habilidades distintivas. Estas habilidades son aquellas que no pueden ser fácilmente reproducidas por competidores y requieren un esfuerzo considerable. Además de aspectos como patentes y derechos de autor, las capacidades distintivas incluyen la marca, las relaciones con proveedores o clientes, los patrones de comportamiento, la cultura corporativa y el conocimiento de la lealtad de empleados y clientes.

Es importante destacar que, en muchas ocasiones, el éxito de una familia empresaria no radica solo en el conocimiento del negocio en sí, sino en cómo se desarrollan las tareas, la estrategia y las relaciones con los diferentes grupos de interés. Cada familia se distingue por su enfoque particular en cómo se lleva a cabo el negocio, lo que marca una diferencia significativa.

Así, las familias empresarias son modelos a seguir que impulsan la vocación emprendedora, contribuyen al desarrollo económico y generan empleo y riqueza. Su capacidad para prosperar y tener éxito radica en sus habilidades distintivas y en el enfoque único que aplican al negocio.



CODORNIÚ

Capacidad de adaptación y gestión eficaz de la sucesión

Para cerrar este capítulo, he escogido una empresa familiar que muy bien puede tomarse como paradigmática, pues es una muestra muy evidente de los puntos clave que he mostrado en estas páginas. Me refiero a Codorníu.

Fundada en 1551, Codorníu ha logrado trascender a lo largo de los siglos y se ha convertido en un referente en el sector vitivinícola. Es hoy un ejemplo de éxito claro, entre otras cosas debido a que ha sabido aplicar muchas de las claves de la supervivencia

empresarial —claves que yo te contaré en forma de consejos prácticos más adelante—.

Así, una de las principales razones por las que esta compañía es un ejemplo destacado de empresa familiar es su capacidad de adaptación y evolución. A lo largo de su historia, ha sabido combinar la tradición y la innovación, manteniendo su legado y a la vez abrazando nuevas tendencias y tecnologías. Esta mentalidad abierta y dispuesta a asumir desafíos ha permitido a Codorníu mantenerse relevante en un mercado competitivo y en constante cambio.

Además, la gestión de la sucesión generacional ha sido uno de los aspectos clave de su éxito. La empresa ha logrado una transición fluida de liderazgo, asegurando la continuidad de la visión y los valores familiares a lo largo del tiempo. La profesionalización y la incorporación de talento externo en roles directivos también han sido factores determinantes para impulsar el crecimiento y la internacionalización de esta compañía.

Por otro lado, Codorníu ha demostrado su capacidad para mantener un equilibrio entre la familia y la empresa. Aunque las decisiones pueden estar influenciadas por la relación familiar, ha sido capaz de separar los asuntos personales de los empresariales, garantizando una gestión eficiente y una visión estratégica a largo plazo.

Otro aspecto destacado de Codorníu es su compromiso con la sostenibilidad y el respeto por el medioambiente. La compañía ha implementado prácticas y tecnologías que reducen su huella ambiental, promoviendo la producción sostenible de vinos y cavas. Este enfoque responsable ha sido bien recibido tanto por los consumidores como por los inversores, fortaleciendo la reputación y la posición competitiva del negocio.

La historia de éxito de Codorníu no solo inspira a las familias empresarias, sino que también brinda lecciones valiosas para todo el mundo. Destaca la importancia de la planificación estratégica, la adaptabilidad, la profesionalización y el equilibrio entre la tradición y la innovación. Además, resalta la necesidad de gestionar adecuadamente el relevo generacional y fomentar una cultura empresarial basada en valores sólidos y la responsabilidad social.

Esta firma es, sin ninguna duda, un ejemplo paradigmático de empresa familiar que ha sabido sobrevivir y prosperar a lo largo

de los siglos. Su capacidad de adaptación, la gestión eficiente de la sucesión generacional, el equilibrio entre la familia y la empresa y su compromiso con la sostenibilidad son atributos que la convierten en un referente para las familias empresarias. Codorníu demuestra que, con dedicación, visión estratégica y un enfoque orientado al éxito a largo plazo, las empresas familiares (y, por tanto, también la tuya propia) pueden alcanzar logros notables y convertirse en modelos a seguir en sus respectivos sectores.

¿Quieres que te cuente un truco que ha marcado de manera definitiva mi trayectoria empresarial? Siempre, siempre, siempre fíjate en los que sean mejores que tú. Únicamente así podrás mejorar. ¿Por qué me he detenido en contarte el caso de Codorníu? Porque ese es el tipo de compañías que has de tener en mente a la hora de dirigir tu empresa familiar. Fíjate en los que tienen éxito, analiza qué les ha llevado hasta la cumbre y aprende de ello para aplicarlo en tu día a día. ¡Si guardas este truco como un tesoro, podré tener la seguridad de que mi libro le ha sido útil a alguien!

2

La empresa familiar: una cosa diferente

1. Rasgos característicos de la empresa familiar

Aunque es cierto que cada empresa es un mundo, también es verdad que todos los negocios familiares comparten cierto número de características comunes que hacen de ellas un espécimen muy particular. Son estos rasgos los que suponen, a la vez, su fortaleza y su debilidad; su oportunidad y su desafío.

La propiedad y el control: dos ejes en manos de la familia

En una empresa familiar, la propiedad y el control recaen en manos de la familia, lo que implica que el núcleo familiar tiene una participación directa en la toma de decisiones y en la gestión del negocio.

En las empresas familiares, la propiedad suele ser compartida entre los miembros de la familia. Como norma general, esta pasa de una generación a otra a medida que se produce el relevo generacional, y es común que existan acuerdos y estructuras legales que regulen la propiedad y la transmisión de acciones o participaciones.

Esta naturaleza particular de la propiedad empresarial confiere a los miembros de la familia el derecho a influir en las decisiones estratégicas, a recibir beneficios económicos y a salvaguardar el patrimonio común. Sin embargo, también puede generar conflictos y tensiones entre los distintos miembros, especialmente en situaciones de sucesión o cuando existen diferencias de opinión sobre el rumbo del negocio.

Por otro lado, en lo que se refiere al control de la empresa (es decir, a la capacidad de los miembros de la familia para tomar decisiones y ejercer influencia sobre la gestión empresarial), a menudo recae en manos de los fundadores o de los miembros de la familia que ocupan cargos directivos o forman parte de la alta dirección. Esto les otorga un poder decisivo en la dirección estratégica, la planificación operativa y la selección de los líderes clave de la organización.

El control familiar puede tener aspectos positivos, como la agilidad y la capacidad de respuesta rápida ante los desafíos del mercado, ya que los miembros de la familia están estrechamente involucrados en el día a día del negocio. Además, puede fomentar la lealtad y el compromiso de los empleados, ya que se percibe como una empresa que valora y protege a su personal.

Sin embargo, también pueden darse algunos problemas. Las dinámicas familiares pueden interferir en la toma de decisiones objetivas basadas en criterios puramente empresariales. Pueden surgir conflictos de intereses entre los miembros de la familia, especialmente cuando hay diferencias de opiniones o visiones divergentes sobre el futuro de la empresa.

Sea como sea, es importante destacar que la propiedad y el control en manos de la familia no implican necesariamente una gestión ineficiente o falta de profesionalidad. Es una realidad que muchas empresas familiares exitosas han logrado combinar la participación familiar con la incorporación de directivos externos y la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo. La clave está en establecer mecanismos de gobierno adecuados que equilibren los intereses familiares con los de la empresa.

En este sentido, creo que es adecuado que nos detengamos un momento sobre cierto caso con el que tuve contacto y que se relaciona estrechamente con lo que estoy comentando. No hace mucho, estuve trabajando en un proyecto empresarial en el que la familia vivía alrededor de su fundador. El líder, que creó la empresa ayudado por

otros familiares, era la figura central en torno a la que giraba todo el negocio. La empresa es una auténtica locomotora en el desarrollo de su actividad (se movía en el ámbito de las instalaciones y de la ingeniería); de hecho, estaba posicionada a nivel nacional como una de las primeras empresas del sector que había sido capaz de alcanzar un desarrollo expansivo de carácter internacional. No obstante, cierto día la vida dio un giro radical dentro de la familia: el fundador falleció, por lo que el resto, sus hermanos y sobrinos, se quedaron sin su capitán, sin aquel que los guiaba hacia el futuro. Fue en ese momento cuando me llamaron para ver si podía echarles una mano.

Inmediatamente nos pusimos a trabajar. Tuve que conjugar muy bien la psicología y la mano izquierda cada vez que tomaba una decisión, algo que suele ser muy necesario al tratar con empresas familiares. Por suerte, la familia al completo me dio su confianza y nos pusimos a tratar de reconducir una compañía que, pese a que tenía más de 25 años de experiencia en su sector, estaba en peligro.

Tras un análisis en profundidad, identifiqué determinadas carencias, de las que la más relevante era la total inexistencia de un orden organizacional de las tareas y funciones que desempeñaban los miembros de la familia. Aunque todos los implicados querían colaborar como hasta la fecha habían hecho, eso no podía seguir siendo así. Créeme cuando te digo que había que actualizar en profundidad el enfoque y la estrategia de la organización.

La situación, por tanto, era la siguiente: una compañía cuya demanda de productos está viva, pero cuya falta de organización y de planificación hacía peligrar su supervivencia. Una empresa familiar nunca puede funcionar sin un plan de acción concreto y un esquema de seguimiento eficiente.

Además, en este marco ya de por sí complicado que me encontré, los empleados empezaban a impacientarse porque no veían claro el sistema de toma de decisiones que se daba por parte de la familia. Esto creaba tensiones en el día a día progresivamente más fuertes. ¿Te suena esta situación?

En este contexto, lo más adecuado era actuar con prudencia, pero con paso firme, bajo un plan estratégico que tuviera la finalidad de establecer las verdaderas funciones que debía desempeñar la propia familia.

Rápidamente pude ver que no todos los implicados eran aptos para la participación en el futuro comité de dirección de la empresa.

En el proceso de selección de los miembros de la familia que iban a formar parte de los puestos de dirección, tuve que tomar decisiones que, al menos en un principio, algunos rechazaron. Constituí un comité formado por el personal con más veteranía dentro de la empresa, que iba a ser el encargado de tomar decisiones y de responsabilizarse de las acciones a futuro. Establecimos conjuntamente un plan estratégico, y a fecha de hoy la empresa está funcionando como un reloj. Desde mi paso por la compañía, cada decisión se hace de manera profesional y con el fin de aportar valor.

Creo que este caso ilustra muy bien las tensiones que pueden surgir cuando se trata de modificar el control de la empresa, especialmente en un momento de tanta complejidad como el que se vivió en esta familia: de un día para otro perdieron al líder fundamental de la empresa. Sin embargo, poniendo cabeza y tomando las decisiones correctas, todo pudo solucionarse de la mejor manera posible.

La continuidad generacional como elemento definitorio

La *continuidad generacional* puede definirse como la facultad de las empresas para perdurar a lo largo del tiempo, pasando de una generación a otra y manteniendo la esencia y los valores familiares en el negocio.

Una de las características distintivas de las empresas familiares es su aspiración a perdurar y trascender más allá de la generación fundadora. La continuidad generacional implica la preparación y el relevo sucesorio planificado, en el que los miembros de la familia se preparan y asumen roles de liderazgo en la empresa.

El objetivo principal de todo es garantizar la estabilidad y la sostenibilidad de la compañía a largo plazo. Para lograrlo, es fundamental que existan una visión compartida y un compromiso por parte de las diferentes generaciones de la familia en mantener y hacer crecer el negocio. La transmisión de los valores familiares, la cultura empresarial y el conocimiento acumulado a lo largo de los años son aspectos esenciales para asegurar una transición exitosa.

Sin embargo, esta búsqueda de continuidad puede ser, en ocasiones, problemática. El proceso de sucesión implica traspasar el liderazgo y la responsabilidad de la empresa de una generación a otra, lo que puede generar tensiones y conflictos familiares. La

falta de preparación adecuada, la resistencia al cambio o la ausencia de una planificación suficiente pueden poner en peligro la continuidad empresarial.

En este sentido, es clave establecer un plan de sucesión sólido y transparente que incluya la identificación y el desarrollo de talento dentro de la familia, así como la incorporación de talento externo cuando sea necesario. Además, resulta esencial fomentar una cultura de apertura al cambio y a la innovación, permitiendo que las nuevas generaciones aporten nuevas ideas y enfoques para adaptarse a los desafíos del entorno empresarial.

Como tendré oportunidad de exponer con mayor detalle más adelante, hay algunos elementos que ayudan a que la continuidad generación tras generación tenga más posibilidades de éxito. El mantenimiento de relaciones sólidas y armoniosas entre los miembros de la familia, la comunicación efectiva, la resolución constructiva de conflictos y la creación de espacios de encuentro y diálogo son algunos de estos aspectos fundamentales.

Pese a las dificultades, según mi experiencia, la transición generacional suele tener más aspectos positivos que negativos, así que tampoco la concibas necesariamente como un drama. De hecho, si se logra una transición exitosa, la continuidad puede convertirse en una ventaja competitiva. La combinación de experiencia, conocimiento y visión a largo plazo de la familia con la energía, la creatividad y la adaptabilidad de las nuevas generaciones puede impulsar la innovación y el crecimiento sostenible del negocio.

El peso de las relaciones familiares

Como vengo comentando, las empresas familiares se caracterizan por la estrecha interrelación entre la familia y el negocio, lo que influye en la toma de decisiones, en la cultura organizacional y en la dinámica interna de la empresa.

En una compañía de este tipo, las relaciones familiares tienen un peso directo en la gestión, ya que los miembros de la familia suelen ocupar puestos clave y desempeñar roles de liderazgo en la organización. También influyen en el estilo de liderazgo y en la toma de decisiones, que, a menudo, puede ser más rápida y flexible, ya que existe mayor comprensión y conocimiento de las motivaciones y necesidades de los miembros de la familia.

Eso sí, este punto puede llegar a ser problemático. Los conflictos familiares pueden trasladarse al ámbito empresarial y afectar a la toma de decisiones objetivas. La falta de separación entre los roles familiares y profesionales puede generar tensiones y dificultades para establecer límites claros. Si me hubiesen dado 1 € cada vez que vi tomar una decisión empresarial equivocada debido a problemas familiares que nada tenían que ver con el negocio...

Para evitar conflictos, es necesario establecer mecanismos y estructuras de gobernanza que permitan gestionar de manera efectiva las relaciones familiares en el contexto empresarial.

Además, es importante fomentar una cultura de profesionalización y meritocracia dentro de la empresa. Esto implica reconocer y valorar las habilidades y competencias individuales más allá del vínculo familiar. La inclusión de talento externo, la formación y el desarrollo profesional de los miembros de la familia y la creación de oportunidades equitativas de crecimiento pueden ayudar a equilibrar las relaciones familiares con la eficiencia y la competitividad del negocio.

Si se gestionan adecuadamente, las relaciones familiares pueden llegar a transformarse en una auténtica ventaja competitiva: la confianza, el compromiso y el sentido de pertenencia que se generan en el seno familiar pueden ser una fuente de motivación y cohesión interna de la compañía. Las relaciones familiares sólidas pueden facilitar la transmisión de los valores y la cultura empresarial, así como el establecimiento de relaciones duraderas con empleados, proveedores y clientes.

La cultura y la idiosincrasia familiares: vectores de dirección

La cultura y la idiosincrasia familiares influyen necesariamente en la dirección estratégica y en la toma de decisiones. Estos aspectos reflejan los valores, las tradiciones y las creencias arraigadas en la familia y se transmiten de generación en generación, moldeando la identidad y la forma de hacer negocios de la empresa. Cada uno de nosotros, como individuos, tenemos aspectos que nos definen como miembros de una familia concreta. Exactamente lo mismo ocurre con un negocio.

En una empresa familiar, el apellido se entrelaza con la cultura organizacional, creando una combinación única que define el ADN de la

compañía. Los valores y principios familiares se reflejan en las políticas, las prácticas y los comportamientos empresariales y pueden influir en aspectos como la relación con los empleados, la gestión del talento, la responsabilidad social y la relación con los proveedores.

Gestionadas favorablemente, la cultura y la idiosincrasia familiares pueden traducirse en éxito. Los valores arraigados en la familia, como la honestidad, la responsabilidad, el compromiso a largo plazo y el enfoque en la calidad, pueden ser la base de una reputación sólida y de relaciones duraderas con los clientes. Estos valores también pueden ser la fuente de una cultura de trabajo positiva y colaborativa que promueva la lealtad y el sentido de pertenencia en los empleados.

Pero no todo es siempre bueno respecto a este punto, te lo puedo garantizar. La resistencia al cambio, el apego a las formas tradicionales de hacer negocios y la aversión al riesgo pueden obstaculizar la innovación y la adaptación a un entorno empresarial en constante evolución. Además, la sobreprotección de los miembros de la familia y la falta de objetividad en la toma de decisiones pueden afectar a la eficiencia y la eficacia de la empresa. Recuerda el ejemplo del que antes te he hablado: la familia era bastante reticente al cambio, pero si no se hubiese modificado la estructura empresarial, habrían acabado quebrando. Es aquí donde entra en juego un concepto que ha sido como un mantra para mí desde que empecé a tener contacto con las empresas familiares: el equilibrio.

Para gestionar adecuadamente la cultura y la idiosincrasia familiares, es necesario establecer un equilibrio entre la preservación de los valores y la adaptación a los cambios del entorno. Esto implica fomentar una cultura de apertura al aprendizaje, la incorporación de nuevas ideas y la búsqueda de la excelencia. La diversidad de perspectivas y la inclusión de talento externo pueden enriquecer la cultura y la toma de decisiones, aportando nuevas habilidades y conocimientos al negocio.

Además, es esencial contar con una comunicación efectiva y transparente entre los miembros del negocio familiar. Esto permite alinear a todos los miembros de la familia en torno a los objetivos estratégicos y fomentar la participación activa en la toma de decisiones. La creación de espacios de diálogo y la promoción de la retroalimentación constructiva pueden fortalecer la cultura y la cohesión familiar en el contexto empresarial.