

# Índice

	<b>Prólogo de Leopoldo Abadía</b> .....	13
	<b>Galería de autores</b> .....	17
	<b>Presentación</b> .....	21
	<b>Introducción</b> .....	23
<b>1</b>	<b>Empresa familiar</b> .....	29
	1. Empresa familiar: tópico y realidad .....	30
	1.1. Tópicos, no verdades .....	30
	1.2. Algunos datos sobre empresa familiar .....	32
	1.3. Definir la empresa familiar .....	32
	2. Empresa familiar: tradición y solidez .....	33
	2.1. Estudio de la Cátedra de Empresa Familiar de IESE .....	35
	3. ¿Son rentables las empresas familiares? .....	36
	4. «No te preguntes lo que tu país puede hacer por ti...» .....	38
	5. Un interés creciente y necesario .....	40
<b>2</b>	<b>Principios de funcionamiento</b> .....	41
	1. Algunas reglas básicas .....	42
	1.1. Tratar a la empresa como una empresa y la familia como a una familia .....	44

1.2.	Anticipación: evitar las sorpresas .....	44
1.3.	Estructuras eficaces para casi todo .....	44
1.4.	Alinear el crecimiento de la empresa y el de la familia .....	45
2.	¿Justicia o igualdad?.....	45
3.	Los errores más habituales.....	47
3.1.	Confundir la propiedad con la capacidad .....	47
3.2.	Confundir las relaciones de afecto con las contractuales.....	48
3.3.	No seguir las reglas del mercado .....	48
3.4.	Retrasar la sucesión.....	49
3.5.	Creerse inmunizado.....	49
4.	Ewing Oil .....	50
5.	No es lo que soy, es lo que hago.....	52
5.1.	Todos por igual.....	53
5.2.	Formalizar el proceso.....	54
6.	Ni tanto que queme al santo, ni tan poco que no le alumbre.....	55
7.	Remunerar en la empresa familiar (y no morir en el intento).....	57
7.1.	Ley de mercado: busque, compare y, si encuentra algo mejor.....	58
7.2.	Incentivos: sí o sí .....	58
7.3.	¿Qué hacemos con los <i>outsiders</i> ? .....	60
7.4.	El consejo de administración .....	61
7.5.	Cuestión de confianza .....	61
8.	¿Qué hacemos con los que se van? ¿Y con los que vienen?.....	62
8.1.	Pensar en los que se marchan (el retiro de los directivos).....	63
8.2.	... y en los que llegan (las nuevas generaciones) .....	64
8.3.	Un apunte final: otro mundo es posible, pero...	64
<b>3</b>	<b>Estrategia no convencional .....</b>	<b>67</b>
1.	Don Quijote <i>thinks out of the box</i> .....	69
2.	La visión a largo plazo de las empresas familiares .....	71
2.1.	Las empresas familiares obtienen mejores beneficios .....	72

2.2.	Razones de la longevidad de la empresa familiar .....	72
2.2.1.	El propósito de la empresa.....	72
2.2.2.	Adaptación al entorno .....	73
2.2.3.	Estrategia.....	73
2.2.4.	Cultura corporativa .....	74
3.	La empresa familiar como semilla de crecimiento y nuevos negocios .....	74
3.1.	El emprendedor lo es siempre.....	75
3.2.	El éxito se repite.....	75
3.3.	Lo natural es crecer.....	76
3.4.	¿Cuánto esperamos crecer? .....	76
3.5.	¿Cuál será el valor de la empresa?.....	77
4.	De oca a oca y tiro porque me toca .....	78
5.	Se buscan líderes trascendentes .....	80
6.	Liderar el cambio en la empresa familiar .....	81
6.1.	Crear la necesidad de cambio .....	81
6.2.	Designar un equipo fuerte .....	82
6.3.	Una visión clara del cambio a realizar.....	82
6.4.	Comunicar la visión a todos los implicados .	82
6.5.	Facultar a los implicados para actuar.....	83
6.6.	Asegurar resultados a corto plazo.....	83
6.7.	Crear un impulso inicial y aprovecharlo.....	83
6.8.	Anclar el nuevo comportamiento en la cultura de la organización y de la familia.....	84
7.	Maquiavelo y Lampedusa avisaban .....	84
8.	Cómo crear una cultura empresarial sólida.....	86
9.	La empresa familiar: el iceberg de la filantropía ..	88
9.1.	La decisión está en la propia familia empresaria .....	89
9.2.	Implicación personal de la familia empresaria	90
9.3.	Objetivos: cohesión familiar y transmisión de valores .....	90
10.	Por amor al arte .....	91
<b>4</b>	<b>Implementando estrategias .....</b>	<b>95</b>
1.	Bolsa y empresa familiar: mitos y realidades .....	96
1.1.	Pérdida de confidencialidad .....	97
1.2.	Miedo a perder el control.....	97

	1.3. Cambios en el desempeño de las empresas ..	98
	1.4. Mejor imagen y más profesionalidad.....	98
	1.5. Todo bajo control .....	99
	1.6. Cambios en el modo de hacer negocios.....	99
	2. No podemos conducir por ti.....	100
	3. La comunicación en la empresa familiar .....	102
	3.1. Identificar objetivos .....	103
	3.2. Querer comunicar.....	103
	3.3. Elegir acciones y herramientas .....	103
	3.4. Gestionar la verdad .....	104
	3.5. Estar dispuesto a escuchar .....	104
	3.6. Evaluar y corregir .....	104
	4. La mujer del César .....	105
	5. ¿Cuándo vender una empresa familiar? .....	108
	5.1. Propiedad y gestión.....	108
	5.2. Recursos .....	109
	5.3. Propuesta de valor.....	109
	5.4. Entorno competitivo.....	109
	5.5. Sustitutos o interacción con otras industrias.	109
	5.6. Regulación.....	109
	5.7. Coyuntura anormalmente atractiva .....	110
	5.8. Barreras emocionales.....	110
	5.9. Barreras de conocimiento.....	111
	6. ¿Diversificar? ¿Vender? .....	111
<b>5</b>	<b>Gobernar la empresa familiar .....</b>	<b>115</b>
	1. Consejo de administración en empresa familiar (I)	117
	1.1. ¿Para qué, cuándo y cómo?.....	117
	1.2. Diferentes modelos de consejo de administración.....	118
	1.3. Racionalidad frente a emoción.....	120
	2. El engaño .....	120
	3. Hans Christian Andersen y el CAPMA .....	122
	4. Consejo de administración en la empresa familiar (II).....	124
	4.1. Formalidad en el funcionamiento .....	124
	4.2. Número de consejeros y tipología de los mismos .....	125
	4.3. Número de reuniones .....	126

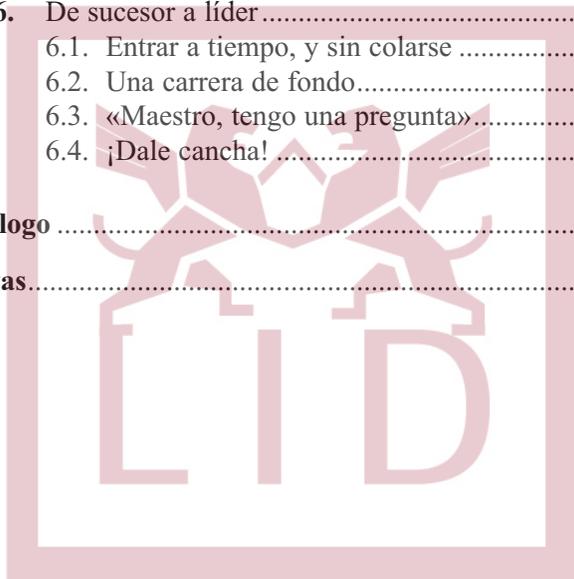
	4.4. Organización de las reuniones .....	126
	4.5. Facilitar información oportuna, clara y fiable .....	127
	4.6. No se trata de un comité de dirección .....	127
	4.7. Libertad y confianza.....	128
	<b>5. Un manual de instrucciones de obligada lectura ..</b>	<b>128</b>
	<b>6. Consejo de administración en la empresa familiar (III) .....</b>	<b>130</b>
	6.1. Consejeros externos: la elección por valores .....	130
	6.2. Prudencia.....	132
	6.3. Lealtad y fidelidad .....	132
	6.4. Fortaleza y sinceridad .....	132
	6.5. Serenidad.....	133
	6.6. Humanidad .....	133
	6.7. Honestidad.....	133
	<b>7. ¿Valor? Se le supone .....</b>	<b>134</b>
	<b>8. Derechos, pero también obligaciones .....</b>	<b>135</b>
	8.1. Accionistas con obligaciones .....	136
	8.2. Necesaria formación .....	137
	8.3. Valorar el dividendo emocional .....	137
	8.4. Saberse el eslabón de una cadena .....	137
	<b>9. El caserón familiar .....</b>	<b>138</b>
<b>6</b>	<b>Trabajar en familia.....</b>	<b>141</b>
	<b>1. Familia: activo o pasivo en la empresa familiar ...</b>	<b>142</b>
	1.1. Cohesión, adaptabilidad y comunicación ....	143
	1.2. Familias exitosas, empresas exitosas.....	146
	<b>2. Empresa familiar: una suma de personalidades ...</b>	<b>146</b>
	2.1. Autoconocimiento .....	147
	2.2. ¿Qué es la personalidad?.....	147
	2.3. Temperamento frente a carácter.....	148
	<b>3. Conócete a ti mismo, que las buenas relaciones llegarán .....</b>	<b>150</b>
	<b>4. Empresa familiar: conocerse a uno mismo, un primer paso para construir relaciones de calidad..</b>	<b>152</b>
	4.1. Rasgos de personalidad.....	152
	4.2. Importancia del autoconocimiento.....	153
	<b>5. La familia: conflictos habituales .....</b>	<b>155</b>
	5.1. Personas incompatibles: ¿el cuento de nunca acabar?.....	155

	5.2. Jugar a tres bandas: la ayuda externa.....	156
	5.3. Guerra entre hermanos: ¡a cubierto! .....	157
	5.4. Integrar a los recién llegados (¡que no recién nacidos!).....	158
	6. Cuando la sombra del padre es alargada.....	159
	7. Corazón loco.....	161
<b>7</b>	<b>Trabajar con la familia: el <i>outsider</i></b> .....	165
	1. Empresa familiar y directivos no familiares .....	166
	1.1. Ambos deben conocerse a sí mismos .....	167
	1.2. Adaptabilidad, mediación y tolerancia .....	167
	2. Juan Breve frente a Pedro Duradero .....	169
	2.1. ¿Qué motivos explican la abismal diferencia entre la historia de Juan Breve y Pedro Duradero?.....	170
	3. Manual de supervivencia.....	171
	3.1. ¿Tiene usted «lo que hay que tener»?.....	171
	3.2. Hablemos de liderazgo.....	173
	3.3. Con pies de plomo .....	173
<b>8</b>	<b>Gobernar la familia</b> .....	175
	1. El protocolo familiar, una auténtica constitución .	177
	1.1. Contenidos básicos.....	178
	1.2. A propósito del accionista.....	179
	1.3. Dar forma a la empresa.....	180
	2. El protocolo familiar: un producto de moda o un proceso orientado a la mejora de las personas.....	181
	3. A la hora de la verdad ¿sirven para algo los protocolos familiares? ¿Por qué fracasan?.....	183
	4. Lluve, ¿de quién es la culpa? .....	186
	5. Consejo de familia (I), elemento clave de gobierno	187
	5.1. Criterios, órganos y procedimientos .....	189
	5.2. Familia y relaciones entre los diferentes miembros.....	189
	5.3. Gestión de información y formación de los familiares.....	190
	6. Escuchar, decidir, actuar y rectificar .....	191
	7. Consejo de familia (II) .....	193
	8. ¿Me presta el martillo, por favor?.....	196

9.	El consejo de familia (III): ¿cómo encajar genograma y organigrama? .....	198
10.	El consejo de familia (IV): impulsor de la unidad y gestor del compromiso .....	199
11.	Claves para la reunión familiar .....	202
	11.1. ¿Quién, cuándo, dónde? .....	203
	11.2. Profesionalidad, pero con sentimiento: ¡rompa el hielo! .....	204
12.	El family office: una empresa de servicios para la familia propietaria .....	206
13.	El <i>family office</i> : ¿un chiringuito o una empresa de servicios competitiva? .....	208

<b>9</b>	<b>La sucesión</b> .....	211
	1. La trascendencia de la sucesión .....	213
	2. La sucesión en la empresa familiar .....	215
	3. Claves de una sucesión exitosa en la gestión de la empresa familiar .....	217
	3.1. Un sucesor en la gestión .....	218
	3.2. Desarrollar y preparar la organización .....	219
	4. Evolución y cambio: de la primera a la segunda generación .....	221
	4.1. Un examen previo: la triple coincidencia de circunstancias adversas .....	222
	4.2. Equipo de hermanos .....	223
	5. Evolución y cambio: de la segunda a la tercera generación .....	224
	6. ¡Soy tu padre! .....	226
	7. Prepárese para el relevo .....	228
	7.1. ¿Tiene miedo? ¿De qué? .....	229
	7.2. Salto al vacío .....	230
	7.3. «Hasta que la muerte los separe» .....	231
	8. Una victoria colectiva .....	232
	9. Dime, ¿dónde, dónde, dónde? .....	234
	10. Instrumentos jurídicos de control en la empresa familiar .....	236
	11. Liberalidad .....	239
	12. Donación en la empresa familiar .....	241

<b>10</b>	<b>Formación para el futuro</b> .....	245
	1. Catón el viejo y la next generation .....	246
	2. Formación polivalente para la siguiente generación	248
	2.1. Familiares .....	249
	2.2. Directivos y empleados.....	249
	2.3. Accionistas y consejeros .....	251
	3. ¿Quiere decir formarse? .....	251
	4. Educar en virtudes en la familia empresaria .....	253
	4.1. Ser virtuoso, pero ¿cómo?.....	255
	4.2. Virtudes para nuevas generaciones .....	255
	5. Tres cosas hay en la vida.....	257
	6. De sucesor a líder .....	259
	6.1. Entrar a tiempo, y sin colarse .....	259
	6.2. Una carrera de fondo.....	260
	6.3. «Maestro, tengo una pregunta».....	261
	6.4. ¡Dale cancha! .....	262
	<b>Epílogo</b> .....	263
	<b>Notas</b> .....	267



## Prólogo

Por esas cosas que pasan, me encontré hace poco a Josep Tàpies y me habló del libro que estaba preparando, como responsable de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE.

En primer lugar, tengo que dejar claro –no es ninguna novedad– que a mí todo lo que suene a IESE me apasiona. Me pasé 31 años trabajando allí y eso deja huella, porque 31 años son muchos.

Y en esos años hice muchos amigos. Como, por ejemplo, Josep, Pedro Nuño, Joan de Dou, Alfonso Chiner, Pablo Cardona, Carlos Sancho y Helen Wilkinson. Por todo ello, al prologar este libro, sé que juego sobre seguro y sé que, sin leerlo, ya podría decir que es buenísimo.

Pero lo he leído, aunque sólo sea por un mínimo de vergüenza y de responsabilidad.

Lo que pasa es que, prácticamente, ya lo había hecho, porque, cuando la Cátedra de Empresa Familiar publicó la mayor parte de este material en *Expansión*, lo fui leyendo, anotando, recortando y poniendo en una carpeta, con lo que mi tarea de prologuista se ha facilitado mucho.

La clasificación por materias ayuda a que este sea un libro de lectura y de consulta, de modo que, cuando en una conferencia te recomienden

*to think out of the box*, puedas venir aquí y enterarte de que esa frase extraña quiere decir que hay que arriesgarse a hacer cosas nuevas y que, para colmo, don Quijote ya lo hacía. Con ello, te das cuenta de que los autores han combinado el sentido común con la necesaria sofisticación, pero no con la excesiva sofisticación que conduce a que, entre todos, consigamos no entendernos.

Y no entenderse en una empresa familiar tiene unas consecuencias que no se presentan en otro tipo de empresas, y que están agrupadas en el apartado *Algunas reglas básicas*, dentro de los «Principios de funcionamiento».

Cuando yo me dedicaba a estas cosas (iba a decir «cuando yo trabajaba en serio», pero no me parece adecuado), inventé un día lo de la «familia empresaria», como fundamento de la empresa familiar. Como ya me ha ocurrido bastantes veces, lo que yo inventé estaba inventado hace años.

Pero eso no es un obstáculo para que me ilusione ver este concepto en el libro, porque, con independencia de quién lo haya inventado, una familia empresaria se ha hecho porque hubo un empresario, que tuvo la idea, trabajó día y noche por sacarla adelante, se jugó su dinero, transmitió con sus hechos su ilusión a la familia y, años después, muchas otras familias viven gracias a lo que los autores de este libro llaman la «semilla del crecimiento».

Con frecuencia, de aquel señor sólo queda un busto que, además, no se parece en nada al original, o un cuadro en el que le han retratado mucho más apuesto de lo que era. Pero él plantó la semilla del crecimiento y para eso no hace falta ser guapo ni tener buen tipo.

Uno ya es mayor. Ser mayor trae consigo que te des cuenta de que hay muchas personas más jóvenes. Y que esos chicos jóvenes, a los que hace cuatro días llevabas de la mano a comprar chuches, se han vuelto mayores. Mayores en títulos y mayores, fundamentalmente, como personas. Y uno tiene que pensar que es hora de irse. O, por lo menos, de no molestar. O, si me apretáis mucho, de molestar muy poco, poquísimo.

El libro nos da la receta, «que, sin duda, encierra la armonía necesaria para garantizar el éxito de la relación padre-hijo, tanto en casa como en la empresa. Es ésta: “Pídeme ayuda si la necesitas. Soy tu padre”».

Suena muy bien, pero es difícil. Porque tragarse la pequeña vanidad es duro. Y pensar que no lo sabes todo, es duro. Y más duro darte cuenta de que, si eres el padre, como ahora te cansas más, no puedes ocuparte de todo. Y si eres el hijo, pensar que, aunque seas máster, no lo has conseguido todo en la vida.

Es importante la conclusión final del libro: hay que dar cancha a los sucesores. Porque si no continuaremos jugando en nuestra cancha, que se irá haciendo cada vez más pequeña. Y, al final, aquel emprendedor que transmitía ilusión se convertirá en un amargado que amargará la vida a los demás.

Por eso, me gusta este libro y agradezco mucho que me hayan pedido que lo prologue: porque es un libro optimista, que no ignora las cosas malas que pueden ocurrir en una empresa familiar, pero que intenta buscar soluciones para los problemas diarios y, lo que es más importante, para que esas soluciones sean acordes con los valores de la familia.

Y si el emprendedor ha sido capaz de tener la idea, volcarse para sacarla adelante, formar a la gente de su familia en los valores fundamentales e irse elegantemente, fiándose de los que formó, se merece, no un busto, sino una galería completa en el Museo del Prado.

Eso pretende este libro. Por ello, animo al lector a que lo utilice. Y, si es un emprendedor, que lo utilice mucho. Y si fue un emprendedor y ahora está pensando si sus hijos, o sus nietos, son tan buenos, tan listos y tan animosos como lo era él, que no lo piense. Que, si ha hecho lo que se dice aquí, puede irse a casa tranquilamente, que lo del Museo del Prado está hecho.

**Leopoldo Abadía**  
Expresidente del IESE y escritor

## Galería de autores

### Josep Tàpies

Profesor de Dirección General, titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE Business School. Es doctor en Ingeniería Industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña y MBA por ESADE. Especialista en Empresa Familiar, Josep Tàpies ha ejercido como profesor de Dirección General y ha impartido seminarios y conferencias sobre empresa familiar en distintas escuelas de negocios de Europa y de Latinoamérica: AESE en Portugal, IDE en Ecuador, PAD Universidad de Piura en Perú, ISE en Brasil, IAE en Argentina, ESE en Chile, e INALDE en Colombia. Ha escrito, asimismo, varios libros y artículos sobre la transmisión de conocimiento intergeneracional, la edad y tamaño de las empresas familiares en España, los retos de las empresas familiares a la hora de atraer talento directivo, etc.

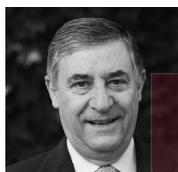


### Pedro Nueno

Profesor titular de la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial del IESE y Chengwei Ventures Chair Professor of Entrepreneurship del CEIBS. Es doctor de Business Administration por la Universidad de Harvard e Ingeniero Industrial por la



Universidad Politécnica de Barcelona. Imparte cursos sobre innovación y la creación y dirección de empresas, acerca de los que ha publicado extensamente. Es presidente de CEIBS (China Europe International Business School) de Shanghai y Vice-Chancellor de la International Academy of Management. Forma parte de algunos consejos de administración en España y en el extranjero, en ellos, es miembro del Consejo de la Harvard Business School, nombrado por la Office of Governing Boards of Harvard University.



### **Joan de Dou**

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE. Es licenciado en Medicina por la Universidad de Navarra y especialista en Psiquiatría. Dirige una consulta de psiquiatría y es director de un máster oficial en Terapia Familiar en la Universidad Internacional de Cataluña. En la cátedra trabaja especialmente en gestión de la personalidad y su incidencia en el ámbito familiar y empresarial. Ha teorizado sobre las relaciones intrafamiliares y su repercusión en la empresa.



### **Alfonso Chiner**

Doctor en Derecho y MBA por el IESE Lecturer del Departamento de Dirección Estratégica. Colaborador de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE. Es autor del concepto de Balance Familiar, que se refiere a la combinación de activos económicos y emocionales que deben gestionarse bien para asegurar el éxito de la empresa y la armonía de la familia. Chiner abordó en su tesis doctoral el tema del protocolo familiar y contribuye a potenciar el desarrollo del consejo de familia como órgano clave en el sistema de gobierno de las familias empresarias.



### **Pablo Cardona**

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE. Licenciado en Ciencias Físicas y MBA por el IESE, obtuvo su PhD in Management en la Universidad de California-Los Ángeles (UCLA). Con una larga trayectoria en formación y *coaching* de ejecutivos, Cardona ha colaborado en la implantación de sistemas de gestión por competencias

y por misiones de numerosas empresas nacionales e internacionales. Es autor de muchos estudios de caso y de varios libros, entre los que destacan *Dirección por misiones*, *Cómo desarrollar competencias directivas* y *Las claves del talento*.

### **Carlos Sancho**

Profesor de Dirección Financiera del IESE. Miembro del Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona. En la actualidad es Socio-Director de Estudio Jurídico Sancho-Vallet, especializado en el asesoramiento mercantil y director del área de formación de la Comisión de Asuntos Fiscales de la Cámara de Comercio de Barcelona.



### **Helen Wilkinson**

Investigadora asociada del IESE. Ha impulsado, desarrollado y lanzado programas de Desarrollo de Talento. Es experta en Competencias Directivas. Coautora del libro *Creciendo como líder* editado en el 2009 por EUNSA y autora de diversos artículos en revistas y periódicos.



## Presentación

Este es un libro pensado para los propietarios y los distintos grupos de interés de las empresas familiares, que suelen ser gente con poco tiempo y a veces les gusta aproximarse a los temas desde una posición muy determinada. Por ello el libro se ha estructurado en diez capítulos que se ocupan cada uno de ellos de un tema o se dirigen a un grupo de interés específico. Así el lector puede ir directamente a uno concreto sin necesidad de haber leído primero los anteriores.

Como autor y coordinador de la obra no puedo hacer otra cosa que recomendar su lectura al completo, pero si usted, querido lector, se interesa por capítulos concretos podrá hacer una lectura de modo independiente de los demás. Esta estructura tiene un pequeño inconveniente que queremos anunciar desde el principio: algunos de los conceptos pueden aparecer más de una vez, pero esto es inherente a la idea de que quien quiera leer sólo un capítulo obtenga en su lectura el adecuado encaje con la visión de conjunto.

El libro es la recopilación de la serie de artículos que la Cátedra de Empresa Familiar publicó, durante el curso 2007-2008, a lo largo de 40 semanas en el diario económico *Expansión*. Dirigida por el profesor Josep Tàpies, en ella colaboraron también los profesores Pedro Nueno, Joan de Dou, Alfonso Chiner, Pablo Cardona, Carlos Sancho y la investigadora

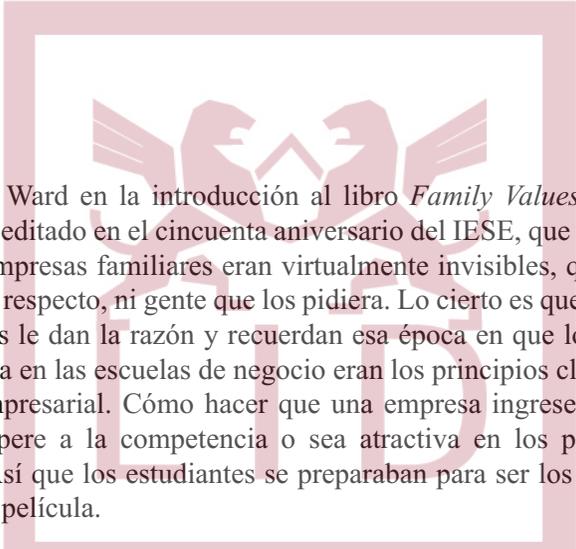
asociada Helen Wilkinson. Esta colección de artículos se enmarca en la necesidad de avanzar en el conocimiento de la empresa familiar y, durante los próximos capítulos, tendremos la oportunidad de caminar juntos en el análisis de muchos y variados temas que, en su conjunto, deberán ayudarnos a comprender mejor de qué hablamos cuando nos referimos a la empresa familiar y cuáles son sus principales retos, ventajas, inconvenientes, amenazas y, por supuesto, también oportunidades.

Para poder estructurar en forma de libro la colección de artículos publicados en su momento en *Expansión* ha sido necesario escribir algunos artículos más, que en su día dejaron algún que otro hueco y que no hubiera sido comprensible que faltasen en un libro sobre empresa familiar.

El conjunto de artículos nuevos y los otros publicados han permitido organizar los distintos artículos en el formato que se muestra en el índice.

A pesar del material de estudio que ya existe, sigue habiendo un notable desconocimiento sobre la empresa familiar, sobre todo entre aquellas personas que no han tenido la oportunidad de conocer de primera mano las peculiaridades de este tipo de compañías. Pero, también, hay desconocimiento, aunque en menor medida, entre los que desempeñan determinados roles en el marco de una empresa familiar. Esperamos que a todos ellos les resulte de utilidad este primer libro de la Biblioteca Cátedra de Empresa Familiar de IESE Business School.

## Introducción



Dice John Ward en la introducción al libro *Family Values and Value Creation*<sup>1</sup>, editado en el cincuenta aniversario del IESE, que treinta años atrás las empresas familiares eran virtualmente invisibles, que ni había estudios al respecto, ni gente que los pidiera. Lo cierto es que la mayoría de expertos le dan la razón y recuerdan esa época en que lo único que se enseñaba en las escuelas de negocio eran los principios clásicos de la gestión empresarial. Cómo hacer que una empresa ingrese más, gaste menos, supere a la competencia o sea atractiva en los parques, por ejemplo. Así que los estudiantes se preparaban para ser los típicos ejecutivos de película.

En las pocas ocasiones en que se hablaba de empresa familiar, era para recordar lo difícil y perjudicial que resultaba trabajar en ellas. Lo peligrosa que era la mezcla entre lo personal y profesional. De hecho, muchas personas que vivían la realidad de este tipo de negocios no estaban orgullosas de ello. Más bien al contrario, algunos incluso parecían querer ocultarlo. Por otra parte, la timidez natural de la empresa familiar tampoco facilitaba que nadie se interesase por ella. Eran organizaciones tan celosas de su privacidad, tan poco proclives a publicar más información de la estrictamente necesaria que estudiarlas era muy difícil.

Pero pasaron los años y, con ellos, muchas prácticas abrazadas por los gurús económicos resultaron equivocadas o simplemente pasaron de

moda. Por ejemplo, durante un tiempo, toda empresa con aspiraciones debía lanzarse a la carrera de las fusiones y adquisiciones (*mergers and acquisitions*) para crecer lo más rápidamente posible. Pero después se comprobó que un conglomerado demasiado grande resultaba inmanejable. Y, entonces, los expertos se inventaron la reducción de áreas estratégicas, el focus, el *downsizing*, etc.

Ambas corrientes dejaron muchas víctimas por el camino y fueron llenando un vaso que se colmaría con otros muchos ejemplos, como los escándalos de Enron y Worldcom. Pero estos episodios, tan espectaculares que todavía hoy ponen los pelos de punta, tuvieron una consecuencia positiva. Muchos cuestionaron, por fin, las reglas básicas del juego: ¿la misión de una empresa debe ser única y exclusivamente ganar dinero? ¿Todo vale en la búsqueda del beneficio?

La respuesta estuvo siempre delante de sus ojos. En silencio, centenares de empresas familiares habían demostrado que había otra forma de hacer negocios. Que los valores, la estrategia a largo plazo y la voluntad de crear un legado eran tanto o más rentables que el capitalismo salvaje. Y mucho más estables, como demostraba su capacidad de supervivencia.

El éxito de estas organizaciones las convirtió, por fin, en objeto de estudio. Y se hizo pública la riqueza, en el sentido más amplio, de estas empresas. Pero también que uno de los tópicos, que antes se usaban para denostarlas, era cierto: el negocio familiar es complejo. En él se mezclan empresa, propiedad y familia en tres sistemas que interaccionan, tres espacios que representan la dirección general, la junta general de accionistas y el consejo de familia. Tres dimensiones que, además, son atravesadas de manera transversal por un consejo de administración que a veces resulta poliédrico.

La empresa familiar es, por tanto, especial y requiere conocimiento específico. A esto se dedica este libro.

En esta edición, los contenidos se agrupan en diez capítulos.

«Empresa familiar» rompe mitos acerca de lo que en realidad son las empresas familiares. Uno de estos mitos tiene que ver con el tamaño: no hay que confundir empresa familiar con pyme. Es verdad que la

mayoría de pymes son empresas familiares (por su propia gestación) pero no se puede afirmar que las empresas familiares sean todas pequeñas y medianas ya que las hay muy grandes y muy rentables. El nivel de entrega de los familiares propietarios, en especial en las primeras generaciones, no tiene parangón con la mayoría de empresas no familiares. Este primer capítulo completa el cuadro sentando las bases para el desarrollo del resto del libro.

Estas bases se abordan en «Principios de funcionamiento», una primera aproximación a una serie de reglas de oro para este tipo de negocios. Algunas son, sencillamente, diferentes. Y, mientras, otras son inherentes a cualquier organización privada, como la necesidad de una política de remuneración óptima y eficiente. Aunque los que disfruten de este volumen aprenderán por qué, además de justa, en la empresa familiar esta política debe ser todo lo pública que sea posible. Y por qué los planes de retirada de un presidente fundador no pueden limitarse a una simple indemnización, por muy cuantiosa que sea.

«Principios de funcionamiento» nos lleva de lleno a cuestiones que tienen que ver con las reglas que han de regir una empresa familiar para que esta tenga posibilidades de tener un alto nivel de desempeño durante generaciones. Hay errores y riesgos que han conseguido tipificarse y a los que ninguna empresa familiar es inmune. Como es obvio, aquí habrá que introducir indefectiblemente el modo de funcionar de la familia propietaria y sus criterios para la toma de decisiones que acabarán afectando al futuro de la empresa familiar. La entrada de nuevos miembros de la familia en el negocio suele ser un aspecto no exento de complejidad, pero nada comparable con la salida de los que han estado allí toda una vida.

«Estrategia no convencional» nos conduce a la singularidad de la empresa familiar: su capacidad de desmarcarse de las urgencias cortoplazistas para mantener, al menos, un ojo puesto en el horizonte. No en vano, uno de los objetivos básicos de estas organizaciones es la supervivencia, la creación del legado. Esto las hace poco propensas a riesgos innecesarios y, a la vez, las convierte en buenas inversoras: si entran en un negocio, es porque tienen la firme intención de sacarlo adelante. Aspectos complementarios, como la búsqueda de financiación (¿hay que entrar en bolsa?) o la política de comunicación quedan recogidos en «Implementando estrategias».

Estos primeros capítulos se centran en el apartado de empresa dentro del conocido modelo de los tres círculos. «Gobernar la empresa familiar» nos traslada al ámbito de la propiedad, donde el negocio familiar debe comportarse como cualquier otro. Y, por desgracia, no siempre es así: algunas compañías desprecian el papel que debe jugar el consejo de administración. Lo omiten o, aún peor, lo instauran sin convicción. Es una mala elección ya que cualquier empresa, una vez consolidada y en fase de crecimiento, necesita un gobierno corporativo fuerte y amplio de miras. Este grupo de artículos le enseñará algunas claves para conseguirlo.

«Trabajar en familia», «Trabajar con la familia: el *outsider*» y «Gobernar la familia» completan el cuadro explicando cómo la familia, lejos de ser un pasivo, puede convertirse en el activo máspreciado de la empresa. Para ello, deben mantenerse unas relaciones sanas, lo cual requiere de mucho sentido común, pero también de unos conocimientos básicos sobre los mecanismos que gobiernan la personalidad del ser humano. Los conflictos, además, son normales e inevitables: lo importante es cómo se sale de ellos. El bloque dedicado al *outsider*, el directivo no familiar, es de lectura obligada para cualquiera que acepte un puesto de estas características o para la empresa que necesite contratar a uno, ya que una empresa –familiar o no– necesita atraer a los mejores talentos. Sean o no sean miembros del clan familiar.

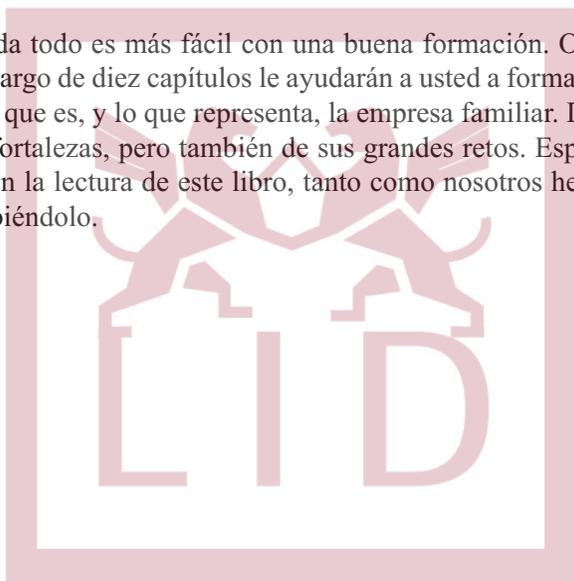
Por último, el gobierno de este clan es una de las cuestiones clave de esta colección y, sin lugar a dudas, tan importante como el gobierno corporativo. De nada sirve un buen equipo directivo y unos buenos consejeros, si no existe un órgano que articule las necesidades de la familia y las transmita de forma ordenada hacia los gestores del negocio. Dentro del gobierno de la familia entran órganos tan importantes como el consejo de familia y un documento tan crítico como el protocolo familiar, una constitución que regula aspectos como la contratación de familiares o la sucesión, entre otros.

Y «La sucesión» es por derecho propio un elemento central en la empresa familiar, una organización que se distingue por su capacidad de supervivencia y la creación de un legado. El relevo generacional es un proceso complejo y delicado. Es fácil herir sensibilidades, ya que por lo general la elección de un nuevo líder va en detrimento de otros candidatos. La sucesión exige una planificación. Si se deja para el último momento el

relevo, quedará abocado al desastre. Ya sea por las prisas, porque las decisiones se tomarán en un momento difícil para los miembros de la familia, o sencillamente porque los candidatos no estarán preparados.

Precisamente en la «Formación para el futuro» reside buena parte del éxito de la sucesión. La educación es quizá el elemento vital más importante para la vida de un ser humano y, en este sentido, la empresa familiar no es excepción. A sus miembros se les han de proporcionar conocimientos necesarios, pero también han de ser formados en Valores, así, en mayúscula. Y los futuros líderes deben prepararse siguiendo un plan de carrera polivalente, lógico y, ante todo, planificado.

En esta vida todo es más fácil con una buena formación. Ochenta artículos a lo largo de diez capítulos le ayudarán a usted a formarse una idea clara de lo que es, y lo que representa, la empresa familiar. De sus innumerables fortalezas, pero también de sus grandes retos. Esperamos que disfrute con la lectura de este libro, tanto como nosotros hemos disfrutado escribiéndolo.



# 1

## Empresa familiar

- «Empresa familiar: tópico y realidad» abre este capítulo con un dato contundente: en nuestro país hay más de 2.500.000 de negocios familiares. Pero por muchos y muy variados que sean, todavía hoy se les adjudican diversos tópicos. Se dice, por ejemplo, que son frágiles e incapaces de competir internacionalmente. ¡Nada más lejos de la realidad!
- El siguiente artículo, «Empresa familiar, tradición y solidez» expone los resultados de un estudio de las profesoras Paloma Fernández (UB) y Núria Puig (Universidad Complutense de Madrid). El trabajo demuestra que las empresas familiares tienden a durar más en el tiempo (la mayoría nacieron entre 1940 y 1975). Muchas se establecieron en Cataluña, en concreto en el sector de la alimentación.
- ¿Son rentables las empresas familiares? Responde a esta crucial pregunta con los datos de un estudio de Crédit Suisse sobre empresas europeas cotizadas. Su conclusión: las empresas familiares muestran una mayor rentabilidad, mejor que las no familiares. Durante los noventa se llevó a cabo un trabajo parecido en Estados Unidos. Los resultados fueron idénticos.

- «No te preguntes lo que tu país puede hacer por ti...» toma su título de una famosa cita del tristemente célebre John Fitzgerald Kennedy para recordarnos que el bien colectivo depende, en primer lugar, de nuestras acciones individuales. En este sentido, los negocios familiares han demostrado una sobrada habilidad para crear riqueza y, además, pueden presumir de su capacidad de transmitir valores.
- «Un interés creciente y necesario» aporta unas pinceladas acerca del nivel de importancia que la empresa familiar tiene tanto en el mundo económico como en el académico. La aparición de instituciones como el Instituto de la Empresa Familiar en España o el Groupe Europeen d'Entreprises Familiales, con sede en Bruselas, son un claro exponente de la importancia que la economía va dando a este tipo de empresas.

## 1. Empresa familiar: tópico y realidad<sup>1</sup>

En los últimos años hemos asistido a un creciente interés por el estudio y el análisis de la empresa familiar. Desde ámbitos académicos, empresariales y, a veces, incluso institucionales, se han puesto en marcha iniciativas encaminadas a potenciar el análisis de una realidad que en España está formada por más de 2.500.000 de empresas, según datos del Instituto de la Empresa Familiar.

Aún así, y a pesar del notable avance en la creación de conocimiento sobre empresa familiar, siguen existiendo tópicos que desfiguran su percepción, deforman su realidad y complican una aproximación objetiva a la misma.

### 1.1. Tópicos, no verdades

Uno de los tópicos, que sigue aferrado con mayor fuerza en el consciente colectivo, es el tamaño o su capacidad de internacionalización. Se da por hecho, por ejemplo, que bajo el término multinacional ha de esconderse por fuerza una empresa de capital anónimo, cuando la realidad es bien distinta.

La lista que publica *Family Business Magazine* sitúa en su clasificación anual de las mayores empresas familiares a corporaciones gigantescas

como Wal-Mart, Ford, Samsung, LG, Carrefour, Peugeot, BMW, Bosch, Motorola, Viacom y Merck, entre otras. La lista, hasta un total de 187 empresas, está trufada de nombres que muy pocas personas asociarían a la idea de empresa familiar con la que conviven habitualmente. Si nos ceñimos al ámbito de la Unión Europea, el 25% de las 100 empresas de mayor tamaño son también familiares (Web del IEF).

Hay una tendencia a situar, en el marco conceptual de la empresa familiar, a empresas pequeñas y medianas, centradas en nichos de mercados muy determinados, con limitadas capacidades de crecimiento, inversión e internacionalización. Y, aún siendo cierto que la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas (pymes) son familiares, no lo es menos que mantener esa identificación significa cercenar la verdadera dimensión de este tipo de compañías y encorsetarlas en un cliché que, en muchos casos, no se ajusta a la realidad.

De igual modo, existe también una predisposición a dar por sentado verdades que quizá deberían ser probadas con metodología más fiable. En este sentido, se da por cierto que las empresas familiares tienden a desaparecer con mayor facilidad que otros tipos de compañía. El mito tiene su traslación, al lenguaje informal, en el chascarrillo bien conocido: «el abuelo la creó, el padre la hizo crecer y el nieto la ha hecho desaparecer».

De nuevo, la información facilitada por *Family Business Magazine* sirve para romper tópicos como, en este caso, el de la longevidad. En su listado de empresas familiares más antiguas podemos encontrar la Kono Gumi, empresa japonesa dedicada a la construcción, fundada en el año 500, la empresa francesa Château de Goulaine, fundada en el año 1000 y también las españolas Codorníu, fundada en 1551, y Osborne, fundada a finales del siglo XVII. A la vista de estos datos, se entiende la pregunta retórica del profesor William O'Hara en su libro *Centuries of Success*: «¿existe alguna institución más duradera o universal que la empresa familiar?».

Habrá que convenir que el de la empresa familiar es un mundo heterogéneo, en el que conviven experiencias de muy distinto calibre y en el que no caben los tópicos, por muy arraigados que éstos estén.

## 1.2. Algunos datos sobre empresa familiar

Siguiendo con los datos que facilita el Instituto de Empresa Familiar, en España las empresas familiares crean una riqueza equivalente al 70% del PIB (Web del IEF); el 37% de las empresas españolas que facturan más de 1.000 millones son familiares; el 50% de las empresas cotizadas en bolsa son también familiares (Web del IEF).

Las cifras, con las correcciones oportunas, pueden extrapolarse. En este sentido, cabe destacar que el 65% del PIB europeo corresponde a la riqueza generada por las empresas familiares. En Europa, la cifra de este tipo de compañías asciende hasta los 17.000.000 (Web del IEF). Si nuestra referencia es todo el planeta, vale la pena también reseñar que en el 2001 la Harvard Business School estableció que dos de cada tres empresas del mundo son familiares.

No debería resultar difícil imaginar, a la vista de estas cifras, las marcadas diferencias que pueden existir entre las mismas y la necesidad de acabar con los tópicos si, realmente, queremos llevar a cabo una aproximación holística a la empresa familiar.

## 1.3. Definir la empresa familiar

Una definición comúnmente aceptada de empresa familiar es aquella en la que «la familia posee una participación accionarial suficiente para ejercer el control y/o tener representación suficiente en los órganos de gobierno como para influir en las decisiones de gobierno corporativo, pudiendo o no intervenir en la gestión del día a día. Se sumaría a esta definición, como requerimiento añadido, la necesidad de que la familia de pruebas explícitas de que piensa traspasar la propiedad y los derechos que la ley le asocia, así como los valores empresariales, a la siguiente generación».

En esta definición aparecen dos de los elementos clave de esta tipología de empresas. Por un lado, la necesidad de control e influencia en la misma por parte de la familia y, por otro, y al margen de la propiedad, la existencia de unos valores empresariales –un legado– que también tiene la necesidad de traspasarse de generación en generación.

Alejado el riesgo de confundir empresa familiar con pyme y elaborado su marco definitorio general, estaremos en condiciones de analizar su denominador común, es decir, todos aquellos elementos y situaciones que, dejando a un lado las peculiaridades de cada una (tamaño, sector, grado de internacionalización, etc.) coinciden en todas ellas y dibujan el marco conceptual que permite su análisis y estudio.

Sucesión, longevidad, órganos de gobierno, principales retos, directivos y consejeros no familiares, estrategia, financiación, patrimonio, cultura, protocolo familiar, *family office* y un largo etcétera de elementos, muchos de ellos también presentes en las empresas no familiares, configuran el temario que desarrollaremos a través de estas páginas y cuyo objetivo es el de ayudar a mejorar el grado de conocimiento del conjunto de empresas en el que, sólo en España, trabajan más de 9.000.000 de personas, proporcionando más del 75% del empleo privado de nuestro país (Web del IEF).

## 2. Empresa familiar: tradición y solidez<sup>2</sup>

En 2007 las profesoras Paloma Fernández Pérez, de la Universidad de Barcelona, y Núria Puig Raposo, de la Universidad Complutense de Madrid, publicaron en la revista de Historia Económica, *Journal of Iberian and Latin American Economic History* (núm. 459), un artículo titulado «Bonsais in a Wild Forest? A Historical Interpretation of the Longevity of Large Spanish Family Firms». En dicho artículo se avanzaban algunos datos incluidos en un estudio sobre longevidad de mayor envergadura, que estaban desarrollando ambas investigadoras. En el texto publicado se detallaban diversas cuestiones –facturación, sector de actividad, número de empleados, ubicación geográfica– de las 245 empresas familiares españolas de mayor antigüedad. Para la elaboración del listado de compañías, incluidas entre esas 245, Paloma Fernández y Núria Puig determinaron como condiciones de inclusión una facturación superior a 40.000.000 de euros, que la propiedad y capacidad de dirigir estuviesen en manos de la familia y que hubiesen acometido al menos un proceso de sucesión.

El estudio, elaborado con datos de 2005, aporta información sobre los sectores de actividad en los que operan las 245 empresas familiares más

antiguas de España que cumplen con dichos requisitos. Destaca el sector de la alimentación, en el que se ubican hasta 72 empresas familiares (29,38%) de las 245 analizadas. En la construcción operan un total de 35 (14,28%) y 21 (8,57%) en la distribución. Los sectores químico y farmacéutico dan cobijo a 17 compañías (6,93%), exactamente el mismo número y porcentaje que la industria auxiliar. En el sector del turismo operan 12 (un 4,89%), 10 en el textil (4,08%), 9 en el ámbito de la comunicación (3,67%), 6 en el sector de la ingeniería (2,44%) y hasta un total de 46 se situarían bajo el epígrafe otros (18,77%).

Otra variable de análisis del estudio de Paloma Fernández y Núria Puig es la ubicación territorial de las 245 empresas familiares más antiguas de España con facturación superior a 40.000.000 de euros. Cataluña es la comunidad autónoma con un número mayor de empresas, ya que con 85 compañías se distancia, por más del doble, de la Comunidad de Madrid, que le sigue con 35. Continúa en este listado la Comunidad Valenciana, con 28 compañías, del total de 245. Andalucía cuenta con 22, en Galicia se ubican 13, en Baleares y Aragón 11, en el País Vasco 9, en Castilla y León 7, en Castilla La Mancha y Asturias 5, en La Rioja y Murcia 4, en Canarias 2 y en Cantabria y Navarra encontramos tan sólo una compañía de las 245 incluidas en el estudio.

Respecto al momento en el que se fundaron estas 245 compañías, el estudio pone de relieve que un total de 37 (15,10%) iniciaron su actividad empresarial antes del año 1900; en el período de 1900-1939 lo hicieron un total de 45 empresas (18,36%). Entre los años 1940 y 1975 vieron la luz un total de 126 compañías (51,42%) y desde 1975 un total de 37 (15,10%). Entre las empresas que iniciaron su actividad antes de 1900 se encuentran, entre otras, Corporación Roca, Catalana de Occidente, Damm, Borges, Grupo Godó, Codorníu, Mahou, Vocento, González Byass, Grupo Joly, García Carrión o incluso el Banco de Santander, al que se otorga también la consideración de empresa familiar.

Por volumen de facturación, y teniendo en cuenta que el estudio sólo incorpora empresas con una facturación superior a 40.000.000 de euros, en el bloque de corporaciones con unos ingresos superiores a los 5.000 millones encontramos seis compañías, FCC, El Corte Inglés, Mercadona y las entidades bancarias catalogadas como familiares: Santander, March y Pastor. En el bloque de empresas familiares con una

facturación, situada entre 2.000 y 5.000 millones, se encuentran 8 de las 245, entre ellas Celsa, Caprabo, Acciona y Ebro Puleva. Entre 1.000 y 2.000 millones de facturación, el estudio ubica a un total de 14 firmas; situadas en este bloque están, a modo de ejemplo, Cirsá, Colega, Prisa, Prosegur y Sol Meliá.

Por número de empleados, entre estas 245 empresas, encontramos 17 con un número de colaboradores superior a los 10.000. En la horquilla, que va entre los 5.000 y los 10.000 empleados, se situarían un total de 13 compañías, mientras que 64 corporaciones contarían con un plantilla de entre 1.000 y 5.000 personas. El resto de empresas contaría con una cifra inferior a los 1.000 empleados.

## 2.1. Estudio de la Cátedra de Empresa Familiar de IESE

La Cátedra de Empresa Familiar del IESE ha elaborado, con el apoyo de la Fundación Jesús Serra, un ambicioso estudio sobre longevidad de las empresas familiares cuyas conclusiones se recogen en el libro *Empresa familiar: ni tan pequeña ni tan joven* editado por la Fundación Jesús Serra. La labor de investigación y manejo de datos necesarios para poder llevar a cabo dicho estudio ha servido también para, al margen de la longevidad, evidenciar algunas cifras que pueden ser útiles de cara a situar a la empresa familiar en el contexto general de la actividad económica en España.

Para realizar el análisis fue necesaria, con carácter previo, la elaboración de una base de datos propia que contiene un total de 3.161 empresas y grupos empresariales de todos los sectores de actividad. El criterio, para incluir o no una empresa en dicha base de datos, fue la facturación, fijando en este caso un mínimo de 50.000.000 de euros de cifra de negocio para ser incluida en la misma. El criterio seguido *a posteriori*, para identificar a las empresas como familiares, ha sido la definición que de las mismas hace el Instituto de Empresa Familiar: «aquella en la que la familia tiene suficiente poder para designar al máximo responsable ejecutivo de la compañía o para marcar la estrategia de la misma y, en paralelo, cuenta con una siguiente generación educada y preparada para continuar el negocio».

Del estudio de la Cátedra se desprende que del total de 3161 empresas con una facturación superior a 50.000.000 de euros, el 52% son de carácter familiar y que éstas aportan un 31% de la facturación y un 39% del empleo total de la muestra. Asimismo, la investigación de IESE también permite afirmar que, de las 1.000 mayores empresas españolas, el 41% son familiares. Si tomamos como baremo las 2.000 empresas españolas de mayor tamaño, el porcentaje de las familiares asciende al 49%.

Tanto el estudio de Paloma Fernández y Núria Puig, como el que llevó a cabo la Cátedra de Empresa Familiar de IESE, reafirman la idea de que la empresa familiar española goza de buena salud y que, al igual que en el resto de economías de los países avanzados, su colaboración en el mantenimiento y crecimiento de una estructura productiva sólida y afianzada no sólo es importante, sino que resulta imprescindible y de la mayor trascendencia para mantener el vigor del pulso económico.

### **3. ¿Son rentables las empresas familiares<sup>3</sup>**

Respondamos sin rodeos: sí, lo son. Y añadamos que no sólo son rentables, sino que además lo son más que el resto de compañías. Esto es, al menos, lo que se desprende del estudio comparativo de los resultados de empresas europeas cotizadas en bolsa en 2006 elaborado por Crédit Suisse, que permitió concluir que las empresas familiares obtuvieron en ese ejercicio una rentabilidad superior al resto de empresas. El banco utilizó, a la hora de seleccionar las empresas, tres criterios: valoración, rendimiento de explotación y potencial.

«A diferencia de las compañías que tienen una base accionarial más diversificada, las compañías, con una fuerte influencia familiar, tienden a centrarse menos en la próxima presentación trimestral de resultados y por tanto pueden implementar estrategias creadoras de valor, no en el corto plazo, sino sobre un horizonte mucho más amplio», según palabras del propio banco.

El banco suizo, además, considera que las 172 empresas de su lista son una excelente oportunidad de inversión. Por ello, elaboró un índice de empresas europeas familiares que, bajo la denominación de *family index*, tiene como objetivo facilitar al inversor las mejores oportunidades de negocio.

Con anterioridad, otros habían comprobado la hipótesis de mayor rentabilidad de las empresas familiares cotizadas. La fundación norteamericana Pitcairn analizó los resultados de 205 empresas familiares y los comparó con los de 1.800 compañías no familiares para llegar a la conclusión que, por cada dólar invertido a lo largo de la década de los noventa, las primeras habían obtenido un rendimiento medio anual del 22% frente al 14,5% alcanzado por las segundas. La misma tesis sobre rentabilidad de las empresas familiares fue confirmada por estudios de las Universidades de Alabama y Virginia Tech, que tras analizar las 500 empresas del índice Standard & Poor's, demostraron que las empresas familiares habían obtenido mayores rentabilidades que el resto entre 1992 y 1999.

También Ronald C. Anderson y David M. Reeb publicaron en *The Journal of Finance* un artículo que resumía sus investigaciones y que llegaba a conclusiones similares: «las empresas familiares funcionan mejor, son organizaciones efectivas y con mayores rentabilidades que el resto». Los autores añadían, además, que la diferencia era todavía más favorable a las empresas familiares en el caso en que éstas seguían dirigidas por un miembro de la familia. Un último ejemplo, porque la lista podría ser interminable, es el artículo publicado por el profesor Jim Lee en el que también se manifiesta en el mismo sentido. Según sus investigaciones las empresas familiares experimentan mayores tasas de beneficio y crecimiento a lo largo del tiempo.

¿A qué puede obedecer este plus de rentabilidad de las empresas familiares? En opinión mayoritaria de los expertos, una de las claves estaría en el hecho de que los grupos empresariales de carácter familiar tienen un enfoque estratégico a más largo plazo, son capaces de planificar de un modo más creativo y de poner en práctica estrategias innovadoras que permiten incrementar las ganancias, en ese horizonte, a largo plazo.

Asimismo, juegan a lo que el profesor John Ward denomina «sabiduría no convencional». No analizan un sector y eligen una posición competitiva sostenible, como recomiendan los manuales, sino que adoptan estrategias no convencionales, que a veces reinventan sectores enteros. Pensemos en Inditex en el mundo de la moda, por poner un ejemplo cercano. ¿Quién hubiera osado hacer las apuestas que hizo, en sus primeros años Inditex, con una óptica de beneficio a corto plazo?

Junto a esa visión a largo plazo, que permite gestionar la empresa sin la obsesión de la cotización bursátil en tiempo real y los resultados trimestrales, hay que destacar también que, en muchos casos, se trata de empresas focalizadas al cien por cien en su negocio principal, limitando su acción a un abanico muy limitado de actividades, que conocen en profundidad.

Un último punto tendría que ver con la menor presencia de problemas derivados de la teoría de la agencia. En las empresas familiares es usual ver que la propiedad (familia) está involucrada en el gobierno y en la gestión. Esto que para algunos observadores del buen gobierno corporativo podría ser un error; no en pocas ocasiones deriva en ventaja competitiva, aunque, eso sí, no exenta de riesgos. En futuras columnas hablaremos de gobierno corporativo en la empresa familiar.

Naturalmente, habrá empresas familiares con rentabilidades inferiores a la media y las habrá también con rentabilidades insuficientes. De hecho, ser empresa familiar no es garantía de nada, como tampoco lo es no serlo. La garantía la dan los productos de calidad, la competitividad en todos los frentes y múltiples variables que afectan a todas las corporaciones por igual, sean éstas familiares o de cualquier otro tipo. Pero, si está clara la visión y el propósito empresarial, se tiene mucho ganado.

Los estudios mencionados al principio apuntan en la misma dirección y sirven, una vez más, para romper tópicos que muchas veces atenazan el análisis serio y sereno de la realidad de la empresa familiar. La poca rentabilidad de las mismas ha sido, durante tiempo, uno de estos tópicos. Afortunadamente, la realidad ha hecho evidente lo que intuíamos: en general no sólo son rentables, sino que lo son más que otras. Enhora buena por ello.

#### **4. «No te preguntes lo que tu país puede hacer por ti...»<sup>4</sup>**

Sino lo que tú puedes hacer por tu país». La frase del que fuera presidente demócrata de los Estados Unidos, John F. Kennedy, puede servirnos para poner en valor la actividad que desarrollan a diario decenas de miles de empresarios familiares en todos los países del mundo. Porque, a tenor de las cifras y estadísticas, son las empresas familiares

las que sustentan buena parte del tejido productivo y económico de la mayoría de las naciones.

El nacimiento de una empresa familiar no obedece a una actividad altruista. El futuro empresario, convencido de sus capacidades y también de sus ideas, se decide a actuar en el terreno de la actividad económica movido, entre otras cosas, por el afán de lucro. Pero no es menos cierto que, en la generación de riqueza que toda actividad empresarial rentable conlleva y en el ánimo de enriquecimiento de sus impulsores, está la semilla del progreso, no sólo individual, sino también del colectivo.

Es cierto que la figura del empresario ha tendido a reconocerse de un tiempo a esta parte. A los empresarios se les considera necesarios, imprescindibles y sus aportaciones al bienestar general, a través de la capacidad de emprender y colaborar en la generación de riqueza, son valoradas positivamente casi de forma unánime por el conjunto de ciudadanos.

Es justo que así sea, puesto que, a mi modo de ver, este colectivo es el que más esfuerzos ha hecho, quizá inconscientemente, por hacer realidad la frase con la que empezábamos esta columna y que sirvió, junto a otras muchas, para convertir al joven JFK en uno de los personajes más celebres de la historia moderna.

En España el 75% del empleo privado y el 70% del PIB se generan en el ámbito de las empresas familiares, según datos del Instituto de Empresa Familiar. Estos porcentajes hablan por sí solos de la importancia que la empresa familiar juega en nuestra sociedad a la hora de colaborar activamente en el bienestar individual y, repetimos una vez más, colectivo.

A través de las generaciones algo distinguirá a esas familias del resto de familias de la sociedad. Cualquier familia tiene que cumplir con dos funciones de carácter obligatorio: la nutrición biológica y educativa de sus hijos, a la vez que desarrolla una función de socialización de los nuevos miembros que van llegando a la unidad familiar, de modo que aquellos se conviertan en personas integrables e integradas en la sociedad.

Las familias que han creado una empresa, y que la quieren mantener a través de las siguientes generaciones, tienen además de las dos funciones anteriores, que son moralmente obligatorias, una tercera función volitiva, que les confiere su condición de familias empresarias: traspasar

en forma de valores a la siguiente generación la voluntad de transformación de la sociedad a través de la generación de riqueza. El estudio de las profesoras Paloma Fernández y Nuria Puig, que se menciona en este mismo capítulo, demuestra que desde el siglo XIX existen en España empresas familiares en los más diversos sectores. Empresas pertenecientes a familias que, generación tras generación, han sabido inculcar esos valores a sus miembros.

No es imaginable un país sin empresas familiares. Grandes, pequeñas, medianas, todas ellas participan en primera persona en el proceso de creación de riqueza y mantienen vivo el pulso de la economía y el progreso. Su encomiable labor merece todo nuestro reconocimiento.

## **5. Un interés creciente y necesario<sup>5</sup>**

Desde hace años, los autores de este libro desarrollamos nuestra actividad profesional en el ámbito de la empresa familiar, como académicos y como consejeros y consultores de múltiples empresas. Dicha actividad nos ha permitido asistir al creciente interés que ha despertado esta realidad en España y en todo el mundo.

En 1987, se creó la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, pionera de esta especialidad, gracias al impulso del profesor Miguel Ángel Gallo. Desde entonces, el interés por estas compañías no ha dejado de crecer y han surgido múltiples centros académicos alrededor de ellas. También se han sumado otras iniciativas, cuyos objetivos no son homogéneos, en tanto que su aparición responde a la visión particular de la entidad que las promueve (agrupaciones de interés económico, asociaciones de profesionales y consultores, universidades y centros académicos).

El Instituto de la Empresa Familiar en nuestro país, el European Group of Family Enterprises en Europa, la International Family Enterprise Research Academy (IFERA) o la Family Business Network, en el ámbito mundial, son algunas de las entidades que han colaborado activamente en este proceso, cada una desde la óptica particular de sus impulsores.

De hecho, ha sido la toma de conciencia de la importancia que este tipo de empresas tiene en la actividad económica del país lo que ha llevado al continuo interés en estudiarlas y analizarlas.