

ENTREVISTA A LOS PROFESORES  
EXPERTOS EN EMPRESA FAMILIAR,  
JHON WARD Y MIGUEL ÁNGEL GALLO.

---

## Espíritu emprendedor: Núcleo central de las empresas familiares

---

El Instituto Internacional San Telmo, a través de su Cátedra de Empresa Familiar, acogió el pasado mes de junio, el seminario anual "Familias Empresarias: Condiciones para su continuidad". Para ello, se contó con dos ponentes de reconocido prestigio a nivel mundial; el Profesor John L. Ward, profesor de Family Business at IMD (Lausanne, Suiza) y el Profesor Miguel Ángel Gallo, fundador de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE y actualmente profesor emérito. Ambos expusieron en esta entrevista aspectos relacionados con este tipo de empresas.

**Redacción**



## ¿Cuáles son las características que definen a las empresas familiares y las diferencias más significativas con las que no lo son?

**Miguel Ángel Gallo:** Las empresas familiares tienen una cosa en común con las que no lo son y es que ambas son empresas de negocios y, como tales, han de tener una excelente estrategia y una excelente organización.

No obstante, cuando las empresas familiares son buenas se distinguen del resto porque entre los miembros que la constituyen hay una unidad profunda, donde existe un auténtico compromiso de dar lo mejor de sí mismos, tanto por la empresa como por la familia. Por otra parte, cuando son malas se diferencian porque los miembros de la familia están en una lucha permanente y en vez de entregarse y luchar por la supervivencia de la empresa, la exprimen.

**Jonh L. Ward:** Las empresas familiares están mucho más comprometidas, piensan más a largo plazo e intentan implantar tipos de estrategias inusuales porque tienen la valentía de ser diferentes y no tienen por qué seguir los protocolos convencionales. Considero que la diferencia principal que ofrece una empresa familiar reside en que la naturaleza de la propiedad es distinta y, por tanto, tienen una cultura muy peculiar y muy fuerte.

## ¿Cuales consideran que son los principales cambios que se están produciendo actualmente en las empresas familiares españolas?

**Miguel Ángel Gallo:** Uno de los principales cambios que se han producido en España es que, ahora, la sociedad aprecia a las empresas. Cuando Jonh empezó a estudiar, en 1980, a las empresas familiares, no eran, en general, apreciadas por los miembros de la sociedad. Tanto es así que

**Está comprobado que las familias que hacen hincapié en que sus miembros se preparen a través de la educación y la experiencia laboral, para así servir mejor a la empresa, son más armoniosas y tienen más éxito**

en los años 55-60 ser empresario era como ser pecador. Por lo tanto, el principal cambio es que hoy en día sí se valora lo que hacen las empresas.

Otro cambio importante es que las peculiaridades de las empresas familiares, así como la forma de resolver sus problemas, se estudian y se explican en Escuelas de Negocios como esta.

La primera Escuela de Negocios se estableció en España en 1957, mientras que en Estados Unidos estaba ya en los años 20. Por lo tanto, llevamos varios años de retraso.

Quando tu trabajo es reconocido,  
sólo puedes crecer y crecer.

Renting CajaSur es hoy UNIVERSAL LEASE  
www.universal-lease.com 902 244 247

RENTING  
CajaSur

Universal Lease

**Jonh L. Ward:** España ha sido un líder dentro del campo de las empresas familiares teniendo a Miguel Ángel Gallo como el líder en la investigación de este tipo de empresas.

Mediante estos estudios se sabe que las empresas familiares españolas tienen intereses, fortalezas y compromisos comunes y por lo tanto pueden trabajar todas juntas.

España es el país que ha sido más progresivo y más activo, intentando trabajar con las familias para desarrollar un protocolo familiar.

**Según estadísticas fiables, menos de un tercio de las empresas familiares sobrevive hasta la segunda generación. A menudo fracasan porque sus propietarios o gerentes no toman las decisiones acertadas. En este sentido, ¿cómo debe plantearse el problema de la sucesión?**

**Jonh L. Ward:** La sucesión generacional se ha revelado como uno de los problemas más importantes de la empresa familiar, aunque cada empresa tiene un problema diferente. En algunas ocasiones el conflicto se encuentra en la generación actual, que no es capaz de soltar el poder. Para otros el reto se encuentra en seguir los pasos de un gran líder. Otras veces, el problema reside en cómo escoger a un solo hijo, cuando los candidatos a sucederle pueden ser cualquiera de los descendientes. En otras ocasiones, el conflicto se encuentra en cómo pasar el accionariado o la parte de la empresa que corresponde a otra generación, mientras que otros ven dificultades a la hora de trabajar juntos miembros de la misma familia de forma satisfactoria. Por lo tanto, existen muchas dimensiones para la sucesión y cada una de ellas se ha de estudiar de forma aislada.

En definitiva, nos enfrentamos a una cuestión difícil y complicada, pero que no debe ser obviada. Hay que afrontarla e intentar resolverla con la mayor objetividad posible.

**Miguel Ángel Gallo:** Una de las razones de la falta de viabilidad, de supervi-

vencia o de continuidad de la empresa familiar es que la persona que está al frente pierde el espíritu emprendedor y esto no es un problema de sucesión, como tampoco lo es que los propietarios se vuelven apáticos. Sin embargo, estos son problemas tan graves o más graves que la sucesión ya que sin espíritu emprendedor y con apatía la empresa decae estrepitosamente.

**¿Se requieren cualidades o sensibilidades especiales o existen recetas mágicas para que una empresa familiar sea fructífera?**

**Jonh L. Ward:** No creo que exista ninguna receta mágica, pero las empresas familiares que son exitosas comparten ciertas características.

En primer lugar, apuestan por la formación, por lo que suelen incorporarse a distintos programas formativos, como el que ofrece San Telmo, donde escuchan y aprenden de las experiencias de terceros.

Está comprobado que las familias que hacen hincapié en que sus miembros se preparen a través de la educación y la experiencia laboral, para así servir mejor a la empresa, son más armoniosas y tienen más éxito.

La segunda característica es que creen en la planificación. Es importante no sólo planificar para la empresa, para el negocio, sino también para la familia.

En tercer lugar, los miembros que componen la familia debaten entre ellos de forma muy activa y muy abierta, y hablan de todos los temas que consideran que son de importancia. Están abiertos a nuevas ideas y al apoyo que le puedan dar asesores externos y personas ajenas a la empresa.

En definitiva, comparten el respeto por el desafío, están dispuestos a aprender los unos de los otros, creen también en la planificación, en comunicarse entre sí y están abiertos a las ideas de otras personas. De cualquier modo, no existe una única solución para que una empresa familiar sea exitosa, sino que cada familia tiene que trabajar y buscar la solución que más se adecua a las necesidades de su empresa.

**Para concluir, sería interesante que dijeran «grosso modo» cuáles creen que son las ventajas y las desventajas que tienen este tipo de empresas**

**Miguel Ángel Gallo:** Creo que una de las principales ventajas que tiene la empresa familiar es que los miembros de la familia están dispuestos a entregar lo mejor de sí mismos. Esto no ocurre en otro tipo de empresas en las que para conseguir que los ejecutivos se entreguen hay que, desde ofrecerles acciones, hasta enviarles a seminarios.

Por otra parte, las empresas familiares son mucho más ágiles que las que no lo son. No tienen que pasar por toda una institucionalización, a veces burocrática, de las decisiones, por lo que son más rápidas cuando quieren cambiar un producto, un servicio, o simplemente la forma de fabricar.

Otra ventaja de la empresa familiar es que se piensa a muy largo plazo y se está decidido a invertir y a ofrecer todo el esfuerzo que sea necesario muchos años antes.

También suele ser ventaja de las empresas familiares el exquisito cuidado por la calidad. En esta sociedad, las empresas familiares son como las terminaciones nerviosas que hay en todo el cuerpo, es decir, hay miles y miles. La gran empresa necesita de las pequeñas y medianas empresas familiares para llegar de verdad al consumidor, al usuario, para que reciban servicio, para que reciban calidad. Por lo tanto, un país que no tenga empresas familiares es, en términos económicos, un país desgraciado.

En cuanto a las desventajas, hay veces en que se pierde el espíritu emprendedor mientras que en otras ocasiones lo que se quiere es vivir bien con la riqueza que se ha conseguido antes. Por otra parte, otra de las grandes desventajas es que, con frecuencia, hay miembros de la familia que ocupan puestos de gran responsabilidad sin estar lo suficientemente preparados. Por ello, la formación es absolutamente necesaria.