

LA FUERZA DE LA EMPRESA FAMILIAR



Aurelio Arteta. Familia.

Juan Carlos Díaz del Río
E-MBA, Sevilla, 04

A lo largo de mi carrera profesional, y cada vez con más intensidad, me atrevería a afirmar que, de las empresas que visito, alrededor de un 95% de ellas son Empresas Familiares (EF). Esta circunstancia me ha llevado a leer sobre ellas, asistir a seminarios y ponencias sobre el tema, es decir, a iniciarme en el estudio de las EF y sus peculiaridades. He de confesar que en todas estas jornadas sobre EF nunca me atreví a preguntar por algo tan simple como: ¿Cuándo se entiende que una empresa es familiar? O bien ¿Cuándo se entiende que una empresa no es

familiar?. Me parecía que la respuesta era obvia, yo mismo me contestaba: “cuando la empresa pertenece a una familia”. Pero esta respuesta, que yo mismo me daba, no me dejaba tranquilo. Leyendo un documento de estudio del IESE (1), preparado por M^a José Estapé bajo la supervisión del profesor Miguel Ángel Gallo, me sorprendió esta declaración: “No hay una definición de Empresa Familiar que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que esta circunstancia de EF depende de quién ejerce el control en la empresa, de quien es la

propiedad o bien la intención de continuidad en la propiedad”. Así pues, no era el único en cuestionarme la existencia de una definición de Empresa Familiar. El profesor Miguel Ángel Gallo comenta que, tal vez, la definición más correcta para que una empresa sea considerada como EF, es basarse en la coincidencia de unos valores importantes de empresa y de familia. Es decir, se es EF cuando existe un importante nexo de unión entre la empresa y la familia; el nexo de que se parte es la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valo-

Cuando en una empresa se dan propiedad, poder e incorporación de la segunda generación de una familia a la empresa se puede hablar, desde un punto de vista práctico y real, que estamos ante una Empresa Familiar.

res, una cultura que es permanente y voluntariamente compartida por todos los miembros de la empresa.

Esta definición no deja de tener sus dificultades: a la hora de clasificar si una empresa es familiar o no, hemos de analizar diversas cuestiones, como es el hecho de conocer cual es la cultura de la empresa y cual la de la familia. Sin embargo, para el profesor Gallo, si en una empresa se dan tres dimensiones básicas, es muy probable que se dé ese nexo de unión entre la empresa y la familia.

¿De qué dimensiones habla el profesor Gallo?

Primera: dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría del capital, esté en manos de una familia y así poder ejercer el control de la actividad empresarial.

Segunda: dimensión del poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dediquen la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la EF, bien como directivos o como miembros del consejo de administración.

Tercera: dimensión de los valores. Es decir, que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad por parte de la familia propietaria de transmisión exitosa de la empresa hacia generaciones venideras y de que continúen viviendo en la empresa los valores propios de la familia propietaria.

Por tanto, cuando en una empresa se dan propiedad, poder e incorporación de la segunda generación de una familia a la empresa se puede hablar, desde un punto de vista práctico y real, que estamos ante una Empresa Familiar.

En este sentido, el presidente de la Fundación Nexía (2) añadiría a esta definición: “la Empresa Familiar ha de tener una cultura y unos valores que determinan su identidad, tener un proyecto conjunto, un sueño compartido, un deseo de crecimiento patrimonial y una voluntad de transmisión generacional. Si no se cumplen estas condiciones, puede tratarse de la empresa de una familia, que controla la mayoría de las acciones, pero no es lo que en-

tendemos por EMPRESA FAMILIAR”

Con estas dimensiones, con estos criterios, ¿cuál es la fuerza en el mercado de una Empresa Familiar?

Hay unos datos significativos de lo que supone la EF en la economía española:

- En España hay más de dos millones y medio de EF.
- Representan el 75% del empleo privado.
- Realizan el 60% de las exportaciones.
- Su facturación equivale al 70% del PIB español
- El 37% de las empresas españolas que facturan más de 1.000 millones de euros son familiares y el 70% de estas cotizan en Bolsa.

La Empresa Familiar, por su propia naturaleza de Empresa FAMILIAR, tiene dos grupos de fortalezas esenciales diferenciadas de la Empresa No Familiar: la unidad y el compromiso de sus miembros.

La unidad y el compromiso se materializan en aspectos tangibles, actitudes y acciones, que son la envidia de las empresas no familiares.

Hay que destacar entre ellos:

- La voluntad de compartir intereses comunes.
- La existencia de una confianza mutua entre los miembros de la familia.
- La buena comunicación que hay entre todos los miembros de la empresa, tanto de arriba abajo como de abajo a arriba.
- El sacrificio personal de cada uno de los miembros de la empresa, (¿quién no daría lo mejor por un ideal común?).
- La excelencia en el trabajo.
- La austeridad.
- El pensar en el largo plazo.
- La transparencia en las decisiones y un largo etcétera.

Estos son manifestaciones de los valores y de la cultura que la EF y la familia debe cuidar y transmitir a las siguientes generaciones, tanto a los que trabajan en ella, como a los que no lo hacen, para que todos asuman y compartan la visión y la misión de la EF. “Valores que tienen principal influencia en la es-



Frédéric Bazille. Reunión de familia. Museo de Orsay. París. Francia.

trategia y en los resultados. Y, a largo plazo, determinan sus objetivos” (3).

Y en el panorama actual de crisis económica, los expertos afirman que, junto a las medidas económicas, legales, fiscales que haya que tomarse, estos valores y principios son la base de la recuperación económica, valores no sólo para la EF, si no también válidos para la empresa no familiar.

Esta es la cara de la moneda, ¿y su cruz? sobreviven a la 2ª generación en torno a un 30%-25% y, a la 3ª generación, un 10%-15%. Este último dato de supervivencia en la tercera generación debe interpretarse, según el profesor Tapies (titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE), desde un punto realista, en el sentido de que llegar a la tercera generación supone que la empresa pervive unos noventa

años, y se pregunta cuántas empresas no familiares son tan longevas.

Aunque todas las empresas están sujetas a riesgos que cuestionan su supervivencia, hay unos riesgos más propios de las empresas familiares, que son conocidos como las trampas profundas de las empresas familiares:

Primera trampa: confundir ser propietario con tener la capacidad para dirigir la empresa. Son capacidades distintas y que se adquieren de forma distinta también.

Segunda trampa: no seguir las reglas de mercado en la generación, respecto al reparto del valor económico agregado. Principalmente, no establecer una política retributiva conforme al mercado (por ejemplo, pagar por debajo de mercado no retiene a los directivos

familiares más valiosos); la política de rendimientos del capital debe estar en consonancia con los resultados de la empresa y con la realidad del mercado de capitales.

Tercera trampa: confusión de los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa.

Cuarta trampa: retrasar innecesariamente la sucesión. Según los expertos, hay que prepararla con tiempo, con mucho tiempo y, cuanto antes, mejor.

Y, como dice el profesor Gallo, la peor trampa es creerse inmunizado ante estas trampas, no siendo suficiente con ser consciente de ellas, sino trabajar para prevenirlas. En definitiva, ANTICIPARSE.

(1) Empresa Familiar: Trampas y Fortalezas. División de Investigación del IESE.

(2) Fundación Nexia: www.fundación-nexia.org.

(3) Libro: “Plan de vuelo: La gran aventura de la empresa familiar. Autores: Martí Gironell, Josep Lagares y Josep Tapies.