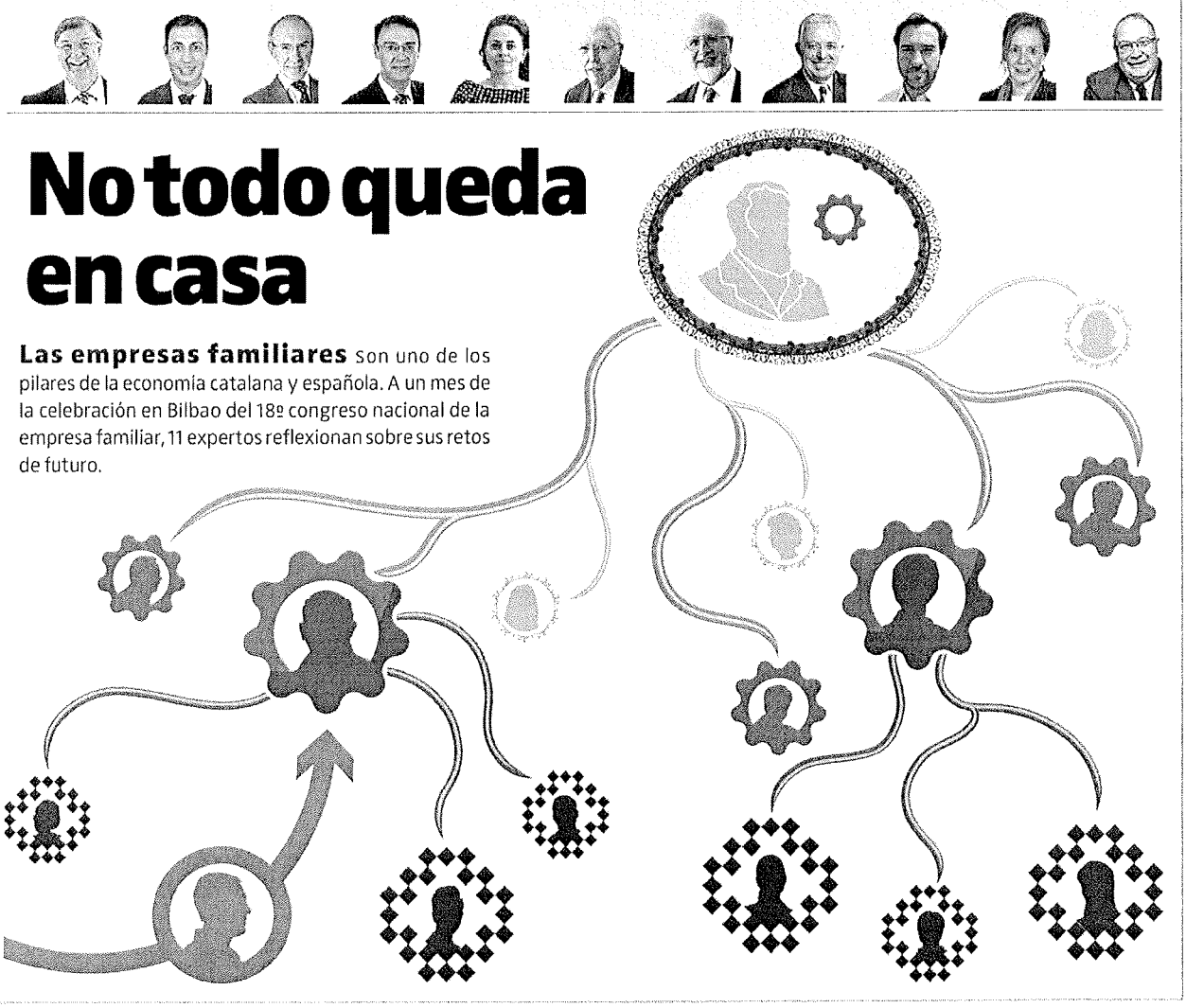
El Periódico de Catalunya -+Valor
BARCELONA
22/09/15
Prensa: Mensual
Tirada: 66.952 Ejemplares
Difusión: 54.424 Ejemplares
Cód: 96704888
Página: 1
Sección: PORTADA Valor: 17.503,00 € Área (cm2): 1254,8 Ocupación: 100 % Documento: 1/1 Autor: Núm. Lectores: 519000

SEPTIEMBRE
del 2015

+valor

SUPLEMENTO DE ANÁLISIS ECONÓMICO el Periódico

Antoni **BOSCH** | Aleix **PONS** | José Luis **GALLIZO** | David **GARROFÉ** | Carmen **RUIZ VIÑALS** | Josep **TÀPIES** | Alberto **GIMENO** | Jaime **GREGO** | Fernando **ÁLVAREZ** | Pilar **MARQUÈS** | Salvador **GUILLERMO**



No todo queda en casa

Las empresas familiares son uno de los pilares de la economía catalana y española. A un mes de la celebración en Bilbao del 18º congreso nacional de la empresa familiar, 11 expertos reflexionan sobre sus retos de futuro.

Te asesoramos
sobre soluciones energéticas
para que ahorres en tu factura

gasNatural fenosa
Hecho y dicho

Presencia local, visión global

El peso de la tradición, el desinterés por los cambios socioeconómicos en curso o la simple ignorancia explican que todavía muchos perciban la empresa familiar como un negocio pequeño, eminentemente endogámico, alérgico al riesgo e incapaz de adaptarse a los nuevos tiempos. Pero, si bien es cierto que la globalización de la economía, las sucesivas crisis y el escaso espíritu emprendedor ha llevado a algunos herederos a vender el negocio paterno y entregarse a la dulce vida del rentista, no lo es menos que miles de empresas familiares han sabido modernizar sus estructuras de gestión, ampliar sus mercados y competir en la primera división. Familiar es la pyme en la que toda la parentela trabaja a destajo, porque esa es la única vía que le queda para ajustar sus costes de producción. Pero familiares son también grandes corporaciones como la multinacional gallega Inditex o gigantes de la distribución como El Corte Inglés o Mercadona, por poner solo tres ejemplos que son modelos de internacionalización, diversificación y perfeccionamiento de los respectivos modelos de producción y/o comercialiciación.

La empresa familiar debe seguir mirando al mercado planetario sin olvidar la responsabilidad social que la ha caracterizado

Por todas estas razones, los expertos de *+Valor* analizan hoy los desafíos y oportunidades de una realidad empresarial nuclear, pues representa más de dos tercios del PIB español y emplea a tres de cada cuatro trabajadores.

Con excepciones, las sociedades de raíz familiar han resistido mejor que otras los embates de la crisis financiera que estalló en el 2008 gracias a su menor exposición al endeudamiento, producto de unas prudentes estrategias de expansión. La cruz de la moneda ha sido que la sequía crediticia y la acendrada resistencia a cotizar en los mercados de valores han menguado sus capacidades de financiación, obstaculizando los esfuerzos de reconversión.

Con la irrupción de las firmas tecnológicas, una nueva cultura del trabajo empieza a tomar cuerpo. A variables como el presencialismo del empleado o el ajuste de los costes salariales se anteponen la productividad creativa, la formación continua y la acumulación de talento. Esos principios, de los que ahora presumen las compañías punteras de la dorada Sylicon Valley, siempre han caracterizado a la empresa familiar, que por su propia naturaleza suele ser renuente a la salvaje precarización de los salarios y a los despidos colectivos, siempre que pueda evitarlos. Su fuerte implantación local, aunque tenga las miras puestas en un mercado planetario, acentúan una responsabilidad social corporativa de la que no todas las compañías pueden presumir.

Enric
HERNÀNDEZ
Director

4 Los grandes retos de la empresa familiar
Las empresas familiares están en todos los lugares y en todos los sectores. Sus dos grandes retos son: ser familiar y asegurarse la sucesión.
Antoni Bosch profesor de la Universitat Internacional de Catalunya

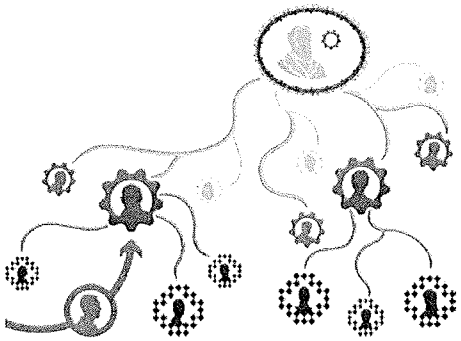
5 La columna vertebral de la economía
Los datos revelan que las empresas familiares son la columna vertebral de la economía. Pero su importancia trasciende a su contribución macroeconómica.
Aleix Pons director del servicio de estudios del Instituto de la Empresa Familiar

6 Superando la crisis
Algunas de las características de las empresas familiares les han permitido sortear la crisis mejor que el resto de empresas.
José L. Gallizo director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de Lleida

7 Los tres obstáculos a salvar
No es cierto que empresa familiar sea sinónimo de pyme. Pero si hay tres barreras que impiden su crecimiento: sucesión, financiación y miedo a las alturas.
David Garrofé secretario general de la CECOT

8 Realidad heterogénea y sostenibilidad
Gracias a la voluntad de perdurar en el tiempo, las empresas familiares son las que más han resistido y mejor han actuado durante la prolongada crisis.
Carmen Ruiz Viñals subdirectora de la Cátedra de Empresa Familiar de la UAO

9 Cuatro protagonistas para un relevo
Para lograr que el relevo no sea un fracaso hay prestar atención a cuatro protagonistas: el predecesor, la familia, el sucesor y la empresa.
Josep Tàpies titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE



10 Una realidad por descubrir
Las empresas familiares son resistentes ante la incertidumbre, ciudadanas y crean valor. En resumen, un ejemplo del que aprender.
Alberto Gimeno profesor de Empresa Familiar de ESADE Business and Law School

12 Más que empresas familiares
Ser una familia empresaria es más que tener una empresa. Debe reflejarse en el papel que esta tiene en el gobierno, el liderazgo y la gestión del negocio.
Jaime Grego presidente de la Asociación Catalana de la Empresa Familiar

13 Responsables y sostenibles
El nuevo paradigma de la empresa exige que esta tenga vocación de ser responsable y sostenible. Estos aspectos están en el ADN de la empresa familiar.
Fernando Álvarez director del Programa de Ciencias Empresariales de la UOC

14 Algunas lecciones de supervivencia
La supervivencia de las empresas es clave para el bienestar de la sociedad. Las empresas familiares son más resilientes en épocas de dificultades.
Pilar Marquès profesora de Dirección Estratégica y Empresa Familiar de la Udg

15 Maridaje del proceso vital y empresarial
Por sus propias características y valores, la empresa familiar trasciende el mero proyecto empresarial, ya que este converge con un proyecto vital.
Salvador Guillermo director de Economía de Foment del Treball

Patrocinadores: abertis Agbar

El Periódico de Catalunya -+Valor
BARCELONA
22/09/15
Prensa: Mensual
Tirada: 66.952 Ejemplares
Difusión: 54.424 Ejemplares
Cód: 96704889
Página: 4
Sección: E & F Valor: 17.503,00 € Área (cm2): 1138,9 Ocupación: 100 % Documento: 1/1 Autor: Antoni BOSCH Núm. Lectores: 519000

Los retos de las empresas familiares

Las empresas familiares están en todos los lugares y en todos los sectores. Y aunque muchas sean pequeñas, las hay también grandes, con marcas de prestigio y reconocidas internacionalmente. Cada una tiene sus propios retos, pero dos se presentan cual denominador común: ser familiar y asegurarse la sucesión.

Este trabajo lo he titulado los retos de las empresas familiares pero he dudado. Quizás debería titularse: «Tu progreso depende de las empresas familiares». Explica mejor lo que quiero decir. La idea es muy sencilla y utilizo un símil para explicarla. Cada vez que se quema un bosque se quema algo de nosotros. Cada vez que muere una empresa, algo en nosotros también se muere. Puede parecer exagerado pero si se piensa con detenimiento no lo es. Nótese los millones de empresas familiares que existen y apúntese que un altísimo porcentaje son empresas muy pequeñas. Son como pequeños bosques que están por todo el país, hay millones de ellos. Uno no es importante, pero el conjunto no puede retroceder. Es el ecosistema. Algo así ocurre con las pequeñas y medianas empresas -la gran mayoría- familiares. Son parte del ecosistema económico y social.

Las pymes familiares son parte de nuestro ecosistema económico y social. Son un patrimonio que hay que defender

Están en todos los lugares y en todos los sectores. No es únicamente el pequeño bar o restaurante; el colmado cercano; la librería o la peluquería. No es solamente esto, también son marcas de prestigio que tienen productos de calidad en ramos tan diversos como la alimentación, la moda o la investigación más puntera. De ahí que no sea de extrañar que en España -como en otros países- las empresas familiares sean mimadas por los poderes públicos y queridas por la sociedad pues forman parte de ella misma.

¿Cuáles son los retos de la empresa familiar? Son muchísimos, innumerables. Cada empresa tiene sus propios retos. Sin embargo, no hay duda que los retos comunes son básicamente dos: ser familiar y asegurarse la sucesión. Estos son retos macroeconómicos y también macrojurídicos. Pienso que se puede afirmar que el legislador debería tener presente estas dos cuestiones a la hora de regular o simplemente de ejecutar políticas de fomento.

El primer reto es ser familiar. Digamos que esto va en el concepto. Detrás de una empresa de este tipo existe una familia: un padre o madre empresarios y unos hijos o nietos futuros sucesores. «Hay que cuidar la familia, para que la empresa prospere», puede afirmarse. El reto número uno es cuidar la familia. ¿Para qué? Para que las crisis familiares no existan o, de existir, no influyan -al menos significativamente- en la marcha de la empresa. La separación o divorcio del empresario o empresaria es una mala noticia para la familia y para la empresa. Tomar conciencia como colectivo esencialmente vulnerable al deterioro del ambiente familiar es un reto. Considerar que las crisis matrimoniales son malas y hay que evitarlas, no solo es de sentido común, sino que es necesario saberlo y comprenderlo.

Planificar la sucesión

Un segundo reto es lograr una sucesión exitosa. Se trata de pasar, mejor, entregar la empresa a la generación siguiente: de padres a hijos, de hijos a nietos y así sucesivamente. Las empresas que lo consiguen y son de tercera, cuarta o quinta generación dejan de ser pequeñas y medianas empresas para convertirse en grandes, a veces muy grandes, empresas. Todos conocemos ejemplos.

Pienso ahora en una empresa pequeña y familiar dedicada a la fabricación de esencias. El fundador empezó con un pequeño laboratorio haciendo mezclas y vendiéndolas al por mayor. Primero en España: crea una red de distribución en el territorio nacional, y luego, a base de ir a ferias y patearse el mundo, empieza a crecer: Europa, Oriente Medio, Asia, América. Es una historia real. Pero muchas de estas historias se han producido y se producen en Catalunya cientos de veces a lo largo de los últimos años. Este es uno de los patrimonios sociales y culturales que hay que defender: nuestras pymes familiares.

Como sociedad pienso que debemos plantearnos la siguiente pregunta. ¿Vale la pena, después del enorme esfuerzo personal, familiar, social, empresarial, financiero, no ocuparse de la sucesión? Ya se atisba que el segundo reto de la empresa familiar es procurar una buena sucesión. Empleo la palabra acertada «procurar» porque esto de la sucesión no es tan sencillo. Planificar la sucesión -uno de los conceptos estrellas del mundo de la empresa hoy- es algo muy, muy complejo. ¿Por qué? Por muchos motivos. El primero, porque nunca hay prisa. Nadie en plena forma piensa que se vaya a morir mañana o en unos meses. Precisamente, la falta de urgencia es un inconveniente. Unida a la falta de urgencia esta un hecho evidente: un cierto y total repelús a hablar de nuestra muerte.

Encontrar un sucesor

Precisamente la otra cara del reto es encontrar uno o varios sucesores. Esto sí que es realmente difícil. Aclaro. Suceder a alguien es muy fácil: basta aceptar la herencia, adjudicarse los bienes y te conviertes en propietario. Pero suceder en una empresa no es lo mismo. Hablemos un poco de liderazgo. Todo empresario es un líder. Saber asumir riesgos es una cualidad típica del empresario, quizás la cualidad que le distingue del resto de los mortales: el que no arriesga no gana. Pero esta facilidad no está -que yo sepa- en el ADN, ni se transmite por herencia.

Encontrar a un sucesor es un reto clave. El sucesor debe tener algunas cualidades propias pero no hay duda que puede ser educado en función al objetivo y al destino que se pretende.

También las empresas familiares pueden superar el reto y conseguir que el sucesor acepte, pero hay que hacerlo con tiempo y sabiendo lo que hay que hacer.

EL PERIÓDICO

Profesor de Derecho Civil en la Facultad de Derecho de Universitat Internacional de Catalunya (UIC) de Barcelona. Notario y miembro del Tribunal Arbitral de Barcelona y del Observatori del Dret Privat de Catalunya.

El Periódico de Catalunya -+Valor
BARCELONA
22/09/15
Prensa: Mensual
Tirada: 66.952 Ejemplares
Difusión: 54.424 Ejemplares
Cód: 96704890
Página: 5
Sección: E & F Valor: 16.437,00 € Área (cm2): 998,4 Ocupación: 93,91 % Documento: 1/1 Autor: Aleix PONS Núm. Lectores: 519000

La columna vertebral de la economía

Las estimaciones cuantitativas disponibles revelan nítidamente que las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la economía. Pero la importancia de estas empresas trasciende a su contribución a los grandes agregados macroeconómicos.

A finales del próximo mes de octubre se celebrará en Bilbao el 18º Congreso anual de la empresa familiar. Más de 400 empresarios familiares de todo el Estado se reunirán en este foro que ya se ha convertido en un referente anual de debate empresarial.

La celebración del congreso -que contará con la presencia como ponentes de empresarios familiares de primer nivel, tanto nacionales como internacionales, además de los principales líderes políticos- volverá a situar durante unos días a la empresa familiar en un espacio central de los medios de comunicación. La proximidad de esta cita es una buena ocasión para poner en valor la importancia de este tipo de empresas para nuestra economía.

Si nos dejamos guiar por las distintas estimaciones cuantitativas disponibles, podemos afirmar sin riesgo de equivocarnos que las empresas familiares conforman la columna vertebral de la economía. Aunque es necesario señalar que la mayoría de estimaciones y de trabajos de investigación existentes presentan limitaciones importantes derivadas de la falta de datos estadísticos oficiales, la diversidad de definiciones de empresa familiar que utilizan, o el hecho que estén normalmente basados en las empresas cotizadas.

Las instituciones europeas y muchas legislaciones consideran a este colectivo un bien social a preservar

Desmontando tópicos

Ante esta situación, el Instituto de Empresa Familiar (IEF) ha decidido emprender un macroestudio que permitirá conocer con elevada precisión el peso específico de las empresas familiares en el conjunto de la economía española (y en cada una de las comunidades autónomas), así como de qué manera han reaccionado estas ante la situación de crisis económica. Los resultados de este trabajo -realizado a partir de los datos procedentes de los registros mercantiles de una muestra muy significativa de empresas (más de 120.000) y de una metodología consensuada con la red de cátedras de empresa familiar- serán presentados durante el congreso. Unos resultados que estaremos encantados de poner a disposición de los lectores de EL PERIÓDICO DE CATALUNYA.

Creemos que un estudio en profundidad sobre este tipo de empresas permitirá derribar algunos tópicos recurrentes a su alrededor (y que inciden en su supuesta fragilidad, reducida dimensión y falta de profesionalización). De hecho, en los últimos meses se han publicado varios artículos en la prensa económica internacional (*The Economist*, *The Wall Street Journal*) que identifican a las empresas familiares con empresas de pequeño tamaño y sin voluntad real de crecimiento.

A la espera de los resultados del estudio, sabemos ya que en nuestro país contamos con contraejemplos de suficiente peso que nos permiten cuestionar estas afirmaciones. La mayoría de las grandes empresas catalanas y españolas son empresas familiares. Precisamente, casi un tercio de las empresas asociadas al IEF podrían ser consideradas como *empresas gacela* debido a que han presentado tasas de crecimiento promedio anual de facturación por encima del 10% desde el inicio de la crisis económica (gracias a su gran imbricación en los flujos de comercio internacional).

Por lo tanto, podemos constatar que son muchas las empresas que han sabido compatibilizar el mantenimiento de su carácter familiar con una sólida estrategia de crecimiento empresarial. Estudiar estos casos puede ser de gran utilidad en el contexto de una economía que precisa aumentar el tamaño medio de su tejido empresarial. Como es conocido, un mayor tamaño empresarial suele implicar una mayor productividad, una intensidad innovadora y exportadora superior e, igualmente, una mejor capacidad de acceso a los canales de financiación (tanto tradicional, como no bancaria).

Sin embargo, creemos que la importancia de las empresas familiares trasciende a su contribución a los grandes agregados macroeconómicos. La literatura académica aporta valiosa evidencia a nivel internacional de que las empresas familiares cotizadas presentan una serie de características diferenciales (respecto de las cotizadas no familiares) que las hacen de especial interés para el conjunto de la sociedad. Uno de los objetivos del estudio que presentará el IEF en las próximas semanas será confirmar estas conclusiones para el caso español, pero ampliando el perímetro del análisis, que abarcará tanto a las empresas cotizadas como a las no cotizadas.

Sin ánimo de ser exhaustivos, podemos señalar algunas de estas características:

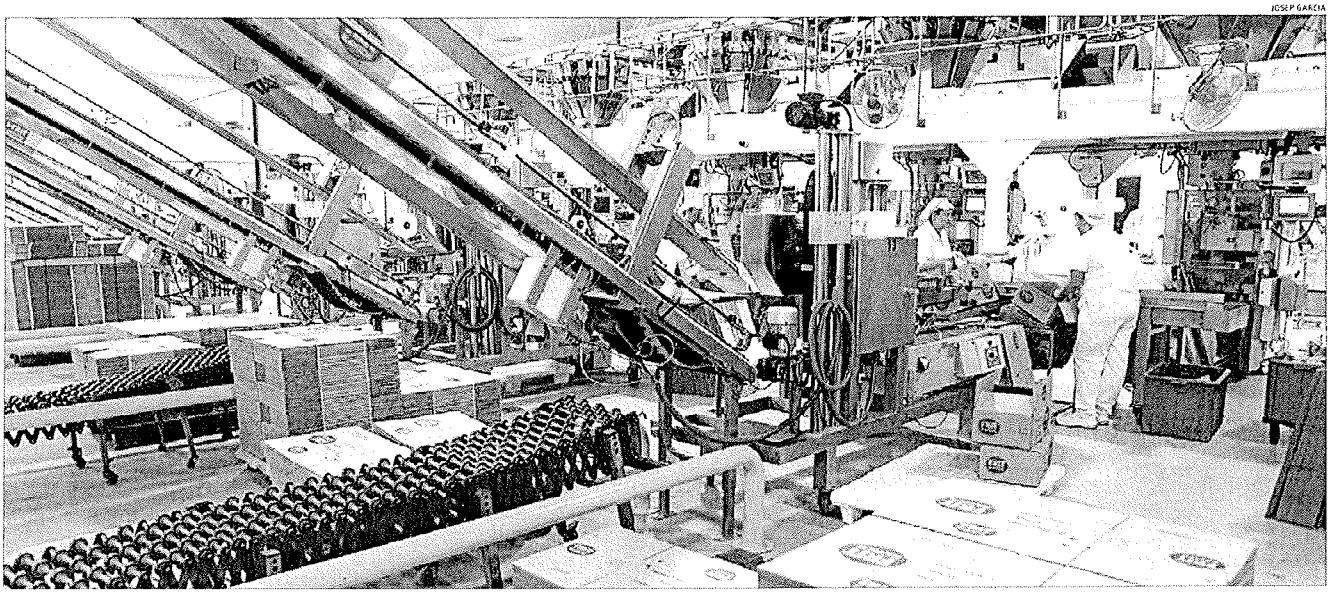
1. Son más longevas (Monreal, 2002).
2. Presentan una mayor estabilidad en el empleo (Cruz y Núñez, 2013).
3. Su nivel de endeudamiento suele ser menor y más estable en el tiempo (Martín y Crespí, 2012)
4. Cuentan con un mayor número de mujeres en los consejos de administración (Wilson, 2013)

Por todos estos motivos, no resulta extraño que tanto las instituciones europeas como las legislaciones de muchos países europeos (incluyendo el nuestro) las hayan considerado un bien social a preservar. En este sentido, destaca la toma de posición del pasado día 8 de septiembre del Parlamento Europeo que, entre otras cuestiones, pide a la Comisión Europea que elabore una definición común de la empresa familiar y emplaza a los Estados Miembros a mejorar la regulación que afecta a la transmisión empresarial entre generaciones, incluyendo la fiscalidad, y prestando especial atención a los problemas de liquidez y competitividad de las empresas.

Director del servicio de estudios del Instituto de la Empresa Familiar (IEF). Licenciado en Economía por la UPF y Master en Economía y Finanzas por el Centro de Estudios Monetarios y Financieros (CEMFI – Fundación Banco de España).

El Periódico de Catalunya -+Valor
BARCELONA
22/09/15
Prensa: Mensual
Tirada: 66.952 Ejemplares
Difusión: 54.424 Ejemplares
Cód: 96704891
Página: 6
Sección: E & F Valor: 17.503,00 € Área (cm2): 1128,2 Ocupación: 100 % Documento: 1/1 Autor: José Luis GALLIZO Núm. Lectores: 519000

JOSEP GARCIA



Superando la crisis

Las empresas familiares tienen un grado de apalancamiento financiero inferior al de otras empresas, una mayor agilidad en la toma de decisiones y una mayor implicación de directivos y empleados en la marcha del negocio. Sin duda, han sorteado mejor la crisis.

Después de ocho años de crisis económica las empresas españolas comienzan a mostrar indicadores de recuperación de la actividad, los beneficios crecen, pero también lo hace la cifra de ventas, elemento indispensable para que la recuperación se alcance con firmeza y se pueda creer en el inicio de un nuevo ciclo económico.

Sin necesidad de mostrar exceso de alegría, se puede ver que los síntomas de mejora empiezan a notarse en las pequeñas y medianas empresas que fueron muy castigadas por la crisis. Durante un largo periodo de racionamiento del crédito, fueron las pymes españolas las que sufrieron con mayor intensidad la restricción del crédito bancario (encuesta del Banco Central Europeo sobre el acceso a la financiación de pymes). Empresas familiares y no familiares tuvieron que replegar velas, quedando el control de costes como único recurso disponible para soportar las cuentas de resultados.

Ahora nos preguntamos si las medidas contra la crisis adoptadas por la gerencia de las empresas familiares han resultado ser más eficaces que las tomadas por las empresas no familiares. Téngase en cuenta que no es lo mismo financiar una empresa desde el capital anónimo que hacerlo mediante el patrimonio familiar. En un caso y otro, los compromisos de remuneración al capital-propiedad son diferentes y en plena crisis, la empresa familiar llevaba las de ganar.

En un estudio reciente de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de Lleida se han obtenido datos muy reveladores para el periodo 2008 al 2013 con una muestra de 750 empresas medianas catalanas. De él se deduce que las empresas familiares presentan una estructura financiera diferente a las empresas no familiares, mostrando las primeras mayor valor del capital propio.

De sus balances extraemos que las familiares reflejan a lo largo del periodo un importe de deuda con coste sobre patrimonio inferior al de las no familiares y que esa financiación tiene un carácter estable independientemente de su rentabilidad. Lo que es posible gracias a su mayor nivel de autofinanciación a partir de una política conservadora de baja distribución de dividendos.

Además se constata que las familiares se financian con un coste de capital ajeno inferior al de las no familiares. Esta es una ventaja interesante que surge de las mejores relaciones que mantienen los empresarios familiares con las entidades financieras, basadas en la cercanía y la confianza y que se ha explicado por expertos argumentando que las familiares tienen estructuras de incentivos que dan lugar a un menor número de conflictos de agencia entre la propiedad de la empresa y los bancos. Lo anterior se traduce en unas mejores condiciones en la concesión de préstamos, especialmente, cuando el gerente es un socio familiar.

Al contrario, las no familiares soportan mayor dependencia de los bancos que las familiares, tienen mayor volumen de préstamos en su balance y los gastos financieros merman sus beneficios. Al encontrarse más endeudadas y con menores beneficios, se cumple la regla de que cuanto más deuda acumulan dichas empresas, menos rentables son. Estos resultados complementan a los de otros estudios donde se han destacado tres elementos característicos de las empresas familiares: primero, un grado de apalancamiento financiero inferior al de otras empresas, pues en las familiares el titular deposita en la empresa la mayor parte de los beneficios debido a que no tiene compromisos de reparto de dividendos. Segundo, que la empresa familiar tiene mayor agilidad y rapidez en la toma de decisiones. Sabemos que en los negocios familiares, a veces recae en una misma persona la dirección y la administración y ante eventualidades inesperadas las decisiones se toman rápidamente. Un tercer elemento a favor es la mayor implicación y responsabilidad de sus directivos y empleados en la marcha del negocio, además de la cohesión familiar, que en épocas de crisis, es mayor, la familia se une.

No obstante se han observado algunos inconvenientes y es que en esa confusión de patrimonios que tiene la empresa familiar, el empresario con falta de liquidez acaba avalando personalmente y financiando deudas de la empresa. Una situación de riesgo que, en este periodo de crisis, ha llevado a algunos empresarios a hipotecar o perder su patrimonio.

En el lado positivo se observa la creación de nuevos negocios en el seno de las empresas familiares como una manera de emprender a través de la innovación que cada vez gana más terreno, donde las nuevas ideas conforman unidades de negocio y, según sea su evolución, finalmente se transforman en nuevas empresas.

Al final, los datos confirman que las empresas familiares han estado mejor preparadas en sus balances para sortear la crisis que otro tipo de empresas. Durante estos años han dispuesto de ciertas cualidades de organización y de protección del patrimonio que les han permitido avanzar y mantener sus negocios en mejores condiciones que las demás y, a partir de ahora, probablemente, tengan un punto de partida más ventajoso para enfrentarse a un próximo futuro de expansión y crecimiento.

Algunos empresarios con falta de liquidez han hipotecado, e incluso perdido, su patrimonio por avalar personalmente y financiar deudas de la empresa

Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universitat de Lleida. Director de la Cátedra de Empresa Familiar. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Zaragoza.

El Periódico de Catalunya -+Valor
BARCELONA
22/09/15
Prensa: Mensual
Tirada: 66.952 Ejemplares
Difusión: 54.424 Ejemplares
Cod: 96704892
Página: 7
Sección: E & F Valor: 16.435,00 € Área (cm2): 998,3 Ocupación: 93,9 % Documento: 1/1 Autor: David GARROFÉ Núm. Lectores: 519000

Los tres obstáculos a salvar

La idea, por otra parte muy extendida en nuestro país, de que empresa familiar es sinónimo de pyme no es cierta. No obstante, es cierto que existen barreras, básicamente tres, que impiden su crecimiento: la sucesión, la financiación del crecimiento y el miedo a las alturas.

EFE / CABALAR

Un reciente estudio de la Universidad de Saint Gallen recoge el peso específico de las 500 empresas familiares más importantes del mundo. En conjunto, suponen 6.5 trillones de dólares en ventas anuales, lo que equivale a la tercera economía más grande del mundo, y emplean a 21 millones de personas. Entre estas empresas encontramos algunas muy conocidas, como Walmart, BMW o la española Inditex, y la mayor parte pueden considerarse claramente experiencias de éxito. Con ello, quiero combatir desde el inicio la idea, muy asentada en nuestro país, de que empresa familiar es sinónimo de pyme. No tiene por qué ser así y el resto del espacio en este artículo voy a dedicarlo a analizar las barreras más importantes que dificultan su crecimiento y a cómo enfocar su superación.

La globalización está obligando a crecer a la mayoría de las empresas en cualquier sector de actividad y no solo por el concepto de economía de escala, sino para poder abordar el incremento del nivel de incertidumbre. En cualquier momento y lugar, una variable exógena (como el tipo de cambio o el precio del barril del petróleo) o endógena (un nuevo competidor muy barato o con un modelo de negocio muy innovador) puede modificar drásticamente al alza o a la baja las expectativas de la empresa y obligarle a reaccionar drásticamente, para la cual debe estar preparada y tener recursos.

Las principales barreras que he identificado para alcanzar ese tamaño en la empresa familiar son tres: la sucesión, la financiación del crecimiento y el miedo a las alturas.

El problema de la sucesión tiene dos vertientes. Por un lado, el crecimiento de la complejidad a medida que pasa de generación en generación. Cuantos más intereses hay que alinear, más sofisticados deben ser los mecanismos para gestionarlos. Por otro lado, está el hecho de cómo seleccionar y preparar el liderazgo futuro, que imprescindiblemente deberá tomar decisiones drásticas y comprometidas, con implicaciones que van más allá de las empresariales. Aunque el tema es complejo, existe mucha literatura sobre buenas prácticas de éxito para enfocarlo. El problema es que este es un proceso que hay que preparar con mucha antelación y, la mayoría de las veces se hace, aunque tarde, cuando la situación ya está encallada.

Finanzas corporativas

El problema de la financiación del crecimiento también tiene dos perspectivas. La primera juega a favor; habitualmente, las expectativas de rentabilidad de los accionistas de la empresa familiar no son tan cortoplacistas como las del sector financiero que, en muchos casos, ha comprometido con terceros altas rentabilidades, lo que les obliga a forzar decisiones poco óptimas para la empresa. La segunda juega claramente en contra; la cultura financiera entre las familias propietarias es muy baja y eso hace que sea muy difícil aprovechar oportunidades de negocio que requieran niveles de inversión superiores a los que permiten los recursos propios. Operaciones corporativas de entrada de fondos de inversión, fusiones y/o adquisiciones, etcétera, se rechazan por miedo a lo desconocido. La solución puede instrumentarse con la preparación de la sucesión. La formación que deben recibir los futuros líderes familiares debe combinar adecuadamente el conocimiento del negocio propio con la adquisición de nuevas competencias de las que la familia carece, entre ellas, la de las finanzas corporativas.

El tercer problema, el del vértigo, es quizás el más difícil de enfocar. Cuando una empresa familiar va bien y tiene fuertes expectativas de crecimiento, empiezan a aparecer los miedos y, al mismo tiempo, a llegar ofertas de compra por parte de competidores o del entorno financiero. Desde este punto de vista, hay un aspecto preocupante. La evolución sociodemográfica provoca que muchos líderes de empresas familiares lleguen a edades muy avanzadas en perfecta forma física e intelectual y que se resistan a ceder el testigo. El resultado es que cuando se produce la sucesión, los nuevos líderes ya han perdido la ilusión. Últimamente observamos procesos que se producen cuando los que toman las riendas ya han superado los 50 años. Cuanto más tarde se produce, más difícil es que los nuevos líderes resistan la tentación de dar liquidez a su patrimonio. Una vez más, una buena planificación de la sucesión, con la anticipación y la generosidad de espíritu suficiente permitiría que se produjera en el momento en el que los que tienen que recoger el testigo aún mantengan la ilusión.

Las empresas familiares tienen grandes ventajas sobre las meramente financieras. Son mucho más sensibles con el entorno en el que nacieron, y viven y basan su gestión en la proyección de unos valores que van más allá de la rentabilidad. Además tienen las mismas posibilidades que el resto de crecer y ser exitosas. Solo es necesario que sean capaces de superar las barreras que pueden hacerlas débiles.

Este es un reto que debe interesar al conjunto de la sociedad. Cuantas más empresas familiares exitosas haya, mejor funcionará la simbiosis con la sociedad en su conjunto.

Cuanto más tarde se produce el relevo, más difícil es que los nuevos líderes, que pueden haber perdido la ilusión, resistan la tentación de dar liquidez a su patrimonio

Secretario general de CECOT. Licenciado en Derecho por la UAB. Programa de Alta Dirección por el IESE. Es también secretario general de BANC (Business Angels Network Catalunya) y de la red española de Business Angels.

El Periódico de Catalunya -+Valor
BARCELONA
22/09/15
Prensa: Mensual
Tirada: 66.952 Ejemplares
Difusión: 54.424 Ejemplares
Cod: 96704893
Página: 8
Sección: E & F Valor: 17.503,00 € Área (cm2): 1137,4 Ocupación: 100 % Documento: 1/1 Autor: Carmen RUIZ VIÑALS Núm. Lectores: 519000

Realidad heterogénea y plus de sostenibilidad

Por su voluntad de perdurar en el tiempo, las empresas familiares son uno de los pilares fundamentales de la economía catalana y española. Gracias a esa voluntad de sostenibilidad, son las que más han resistido y mejor han actuado durante la prolongada crisis.

MIGUEL LORENZO

El análisis, la investigación y la docencia sobre la realidad de la llamada empresa familiar, que constituye la base principal de creación de riqueza en España (el 72% del PIB y el 70% del empleo privado, según primeras estimaciones), es una de las necesidades de conocimiento que se abordan desde la red de 38 cátedras dedicadas al estudio de la empresa familiar que coordina el Instituto de la Empresa Familiar (IEF).

Existen muchos motivos para interesarse por las peculiaridades que presenta la empresa familiar: desde su aportación real al producto interior bruto a su propia definición, pasando por el cómo afrontan dichas compañías los periodos de crisis económica, sin olvidar la forma en que encaran cuestiones como la continuidad de la empresa a través de diferentes generaciones, las relaciones entre familia y empresa, la sucesión, la comunicación en la empresa, la gestión de la edad y el género, el papel de la responsabilidad social corporativa, el márketing, la dirección estratégica y la internacionalización.

La economía española ha atravesado en los últimos años un periodo difícil, acompañado de una crisis de valores en la sociedad. Las empresas se han ido adaptando a esta prolongada fase decreciente de la economía con más o menos fortuna, siendo la empresa familiar una de las que más ha resistido y mejor actuación ha tenido en este periodo de crisis. La base de dicho resultado reside en la importancia de la familia como núcleo esencial de una sociedad y su importancia en un contexto empresarial de gestión en el que uno de los objetivos principales es la sostenibilidad en el largo plazo. A partir de algo tan sencillo como es la unidad familiar se puede llegar a construir grandes entramados empresariales, hasta el punto de que actualmente, tanto en Catalunya como en España, las empresas familiares son uno de los pilares fundamentales de la economía, precisamente por su voluntad de perdurar en el tiempo. Dicha voluntad les hace afrontar la crisis económica de manera diferente al de las empresas no familiares.

No existe una definición unánime sobre lo que es la empresa familiar, pero todas las definiciones coinciden en que la propiedad o el control sobre la empresa recaiga en los miembros de la familia y estos estén implicados en la empresa, y exista la intención de trasferir la empresa a posteriores generaciones de la familia. En la actualidad se dispone de diferentes definiciones generadas por organismos internacionales, como la aprobada por el Grupo Europeo de Empresas familiares (GEEF) en Bruselas y por el Family Business Network (FBN) en Milán, que argumentan que una empresa, independientemente de su tamaño, tendrá el carácter de familiar si la mayoría de los votos son propiedad de la/s persona/s de la familia que fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s). Además, al menos un representante de la familia o pariente ha de participar en la gestión o gobierno de la compañía y, en el caso de las compañías cotizadas donde la propiedad está muy fragmentada, la familia, aunque no cuente con la mayoría de los votos, a través de su participación accionarial, ha de poder ejercer una influencia decisiva en la empresa.

Cultura de empresa

Generalmente la empresa familiar nace por el espíritu emprendedor de su fundador. Los valores y creencias que se van generando y desarrollando se transmiten a lo largo de los años a través de las diferentes generaciones, de manera característica y con mayor facilidad que en otro tipo de empresas, debido justamente a su componente familiar. Esta cultura de empresa que crea es muy sólida durante las primeras generaciones y constituye una gran ayuda en la gestión, especialmente en momentos de crisis económica. A medida que se suceden generaciones y surgen conflictos (de gestión y familiares), este sólido sentimiento de cultura corporativa se va deteriorando, disminuyendo la potencialidad de gestión de la empresa familiar

La mitad de las empresas familiares en España desaparecen en el cambio de la primera a la segunda generación, y menos de una décima parte llega a la tercera generación. Aunque cada caso concreto merece su análisis particular, en términos generales, este hecho puede ser debido a varias razones: falta de profesionalización, ausencia de competitividad, conflictos e intereses entre los miembros de la familia, etcétera, pero, sobre todo, la principal causa de desaparición de estas empresas es la mala gestión de la sucesión. De ahí la importancia de profesionalizar la gestión y aplicar protocolos familiares de gestión y sucesión. Las empresas familiares que así lo han hecho gozan de buenos resultados, con un plus de sostenibilidad en el tiempo muy apreciado en periodos de crisis económica.

La empresa familiar no constituye realmente un tipo de organización homogénea, la población de empresas familiares está formada por entidades muy diferentes, con características comunes en ciertos aspectos pero muy divergentes en otros. Por ello es importante estudiar su contribución real al PIB y los rasgos que la diferencian, ya que su impacto en el crecimiento de la economía y en el mantenimiento de la ocupación es vital. Su estudio junto a la difusión de las mejores prácticas es vital para identificar fortalezas en un ámbito en el que destacan muchas de las empresas catalanas y españolas.

Las empresas familiares constituyen la base principal de creación de riqueza en nuestro país, con el 72% del PIB y el 70% del empleo privado

Profesora del Departamento de Economía y Empresa de la Universitat Abat Oliba CEU. Subdirectora de la Cátedra de Empresa Familiar y Creación de Empresas de la misma universidad.

El Periódico de Catalunya -+Valor
BARCELONA
22/09/15
Prensa: Mensual
Tirada: 66.952 Ejemplares
Difusión: 54.424 Ejemplares
Cód: 96704894
Página: 9
Sección: E & F Valor: 16.483,00 € Área (cm2): 1001,2 Ocupación: 94,17 % Documento: 1/1 Autor: Josep TÀPIES Núm. Lectores: 519000

EL PERIÓDICO

Cuatro protagonistas para un buen relevo

Para conseguir que el relevo en una empresa familiar no sea un proceso calamitoso y abocado al mayor de los fracasos es necesario prestar atención a los cuatro protagonistas de la sucesión: desde el predecesor a la familia, pasado por el sucesor y la empresa.

Josep TÀPIES

Profesor de Dirección Estratégica y Titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE.
Doctor en Ingeniería Industrial por la UPC. Máster en Dirección y Administración de Empresas por ESADE.

En el proceso de sucesión de cualquier empresa familiar hay que prestar atención a los principales protagonistas del mismo: el predecesor, el sucesor, la empresa y la familia. Sin una adecuada atención a las expectativas y necesidades de cada uno de estos cuatro protagonistas, el proceso está abocado al fracaso.

Empecemos por aquel que debe ser capaz de poner las cosas fáciles:

1. El predecesor. La gente piensa que llegada una edad las personas deben apartarse, dejar paso. Y suelen estar en lo cierto, pero no es menos cierto que el que debe dejar paso también tiene derecho a que sus sentimientos y necesidades se tengan en cuenta. La gente suele pensar en quien debe ceder el testigo en términos de edad biológica y, desde nuestro punto de vista, este no es el mejor enfoque. En nuestros días hay personas que pasados los 80 años están en plenas facultades y esto va a más.

No se trata aquí de hacer una lista de longevos en activo muy competentes, que podríamos hacerla, sino de reflexionar acerca de cómo enfocar la cuestión de dejar paso por parte de quien está al mando. Una buena forma es ponerse en su lugar.

Un error bastante común es intentar emular el estilo de liderazgo del antecesor. Cada uno debe liderar a su manera, pero eso sí: liderar

¿Por qué cree que le gusta ir a trabajar todos los días a pesar de la edad que consta en su DNI? Probablemente, porque ese trabajo al que le ha dedicado más de la mitad de su vida en términos de horas vividas, le ha proporcionado y le sigue proporcionando la oportunidad de desarrollar sus capacidades a plena satisfacción. Y esta no es una necesidad menor.

La segunda tiene que ver con su necesidad de relación social. No todos los empresarios han sido presidentes de un club de golf o de una fundación dedicada a la filantropía y, en cambio, en esa empresa de la que son propietarios, hay personas que satisfacen su necesidad relacional que todo ser humano tiene por el mero hecho de ser un ser social. A veces se da la circunstancia de que ese empresario donde mejor ha desarrollado sus capacidades sociales es en su propia empresa.

Podría seguir enumerando otra serie de aspectos que con toda seguridad están en la cabeza de quien se está planteando dejar paso y que a buen seguro no escaparán al lector. No quiero decir con ello que no haya que dejar paso. Sería una necedad por mi parte obviar que nadie en este mundo, nadie, es eterno; y por lo tanto hay que ocuparse seriamente de la sucesión. Eso sí, hagámoslo teniendo en cuenta esas necesidades de quien va a retirarse, pues de lo contrario no lo hará. Y además, si la ley le asiste porque es dueño de la mayoría de acciones, como suele ocurrir en la mayoría de casos, el problema está servido.

Que nadie piense que es solo una cuestión jurídica y de protocolos escritos. Es fundamentalmente una cuestión de voluntades. Porque aunadas estas es cuando deben escribirse esos protocolos y no al contrario, como a veces ocurre.

2. El sucesor. Obvio aquí el problema no baladí de cómo elegir al sucesor de entre varios candidatos y que daría para otro artículo entero. Imaginando que ya hemos sido capaces de seleccionar al mejor candidato de entre los posibles, ahora viene lo de cómo nos aseguramos un aterrizaje de éxito dentro de la empresa. Uno puede recibir las acciones y convertirse en propietario por una herencia o por una donación, pero esto no le convierte ipso facto en alguien capaz de liderar una organización creada a imagen y semejanza de su antecesor.

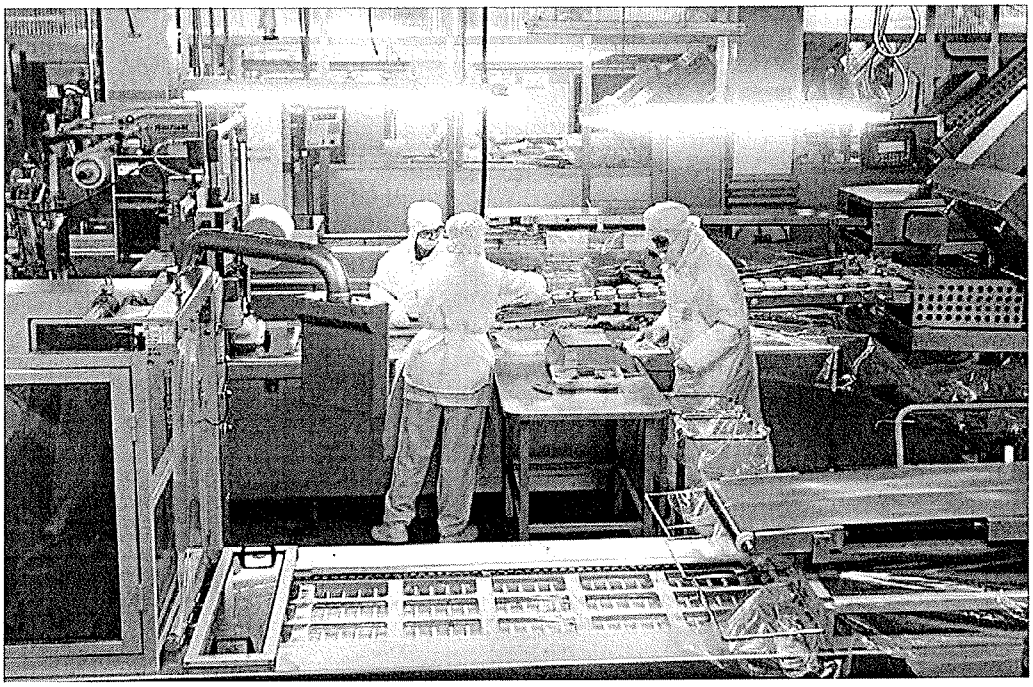
Dando por supuesto que el nuevo candidato a liderar la empresa viene con un historial que le avala, hay que poner en juego todos los recursos para asegurar que el recién llegado pueda ganarse la necesaria autoridad para liderar la organización. Porque el poder ya lo tiene. Para ello debe conocer las claves del negocio y los resortes que hacen que la organización funcione y mantenga su ventaja competitiva. Debe ser capaz de tener respuesta a la pregunta: ¿por qué nuestros clientes nos prefieren frente a la competencia? Sin esto, es imposible dirigir a largo plazo con éxito. Por otra parte, deberá ejercer su propio modo de liderazgo. Un error bastante común es intentar emular el estilo de liderazgo del antecesor. Cada uno debe liderar a su manera, pero eso sí: liderar.

3. La empresa. Es evidente que la empresa debe estar preparada para acoger a quien a partir de ahora la dirigirá. Y no me refiero solo a la actitud de las personas, especialmente a las de la vieja guardia a las que les podríamos dedicar otro artículo, sino a la organización y sus sistemas para dirigirla.

Suele ocurrir que las nuevas generaciones se han formado en universidades y escuelas de posgrado donde se les enseña un modo profesional/científico de dirigir, y a veces en las empresas familiares impera un modo artesanal/impulsivo que, por serlo, no deja de ser eficaz. Pasar del modo artesanal/impulsivo al modo profesional/científico requiere unas estructuras y unos sistemas de dirección, que no siempre estás disponibles cuando llega la siguiente generación. Construir la estructura e implantar los sistemas requiere tiempo. Y ese tiempo no siempre está disponible.

4. La familia. Desafortunadamente el espacio disponible para este artículo es acotado, pero aunque no podamos desarrollar en profundidad el papel de la familia en todo esto, que nadie piense que en la familia las cosas serán igual el día después de iniciar formalmente el proceso de sucesión. Porque ahí puede residir la clave del éxito o del fracaso. De la actitud de la familia en su conjunto y de cada uno de sus miembros dependerá que los más directamente implicados en el proceso de sucesión se sientan apoyados o críticamente observados. Todos tienen la palabra.

El Periódico de Catalunya -+Valor
BARCELONA
22/09/15
Prensa: Mensual
Tirada: 66.952 Ejemplares
Difusión: 54.424 Ejemplares
Cód: 96704895
Página: 10
Sección: E & F Valor: 16.363,00 € Área (cm2): 993,9 Ocupación: 93,49 % Documento: 1/1 Autor: Alberto GIMENO Núm. Lectores: 519000



Una realidad por descubrir

Estamos descubriendo en los últimos 30 años la importancia que tiene la estructura de la propiedad en las organizaciones. Las empresas familiares son resistentes ante la incertidumbre, ciudadanas y crean valor. En resumen, un ejemplo del que aprender.

Profesor de Empresa Familiar de ESADE Business and Law School.
Doctor en Administración y Dirección de Empresas por ESADE. Es autor, entre otros estudios, de *Radiografía de la Empresa Familiar Española.*

La empresa familiar es una realidad que, a pesar de ser muy cercana, es una gran desconocida. Al hablar de empresa familiar estamos haciendo referencia a la estructura de propiedad; hablamos de empresas que son propiedad de una o varias familias. Podemos comentar también en sentido inverso: entendiendo las que no lo son. Estas pueden ser propiedad de socios sin vínculos de parentesco; ser propiedad de multitud de dueños anónimos (cotizadas); organizaciones sociales (cajas de ahorros, mutuas,..), propiedad de empleados, clientes o proveedores (cooperativas), propiedad de fondos o propiedad del Estado.

A finales del siglo XIX y primera mitad del siglo XX se identificó que la gestión era un nuevo tipo de actividad, distinto del trabajo y del capital, pero con capacidad para crear valor. Hubo, por tanto, que descubrir qué era ese nuevo elemento denominado gestión. La Universidad de Pennsylvania o La Comercial de Deusto fueron pioneras en esta nueva disciplina.

Algo similar está ocurriendo actualmente. En los últimos 30 años, estamos descubriendo la importancia que la estructura de propiedad tiene en el desempeño de las organizaciones. La estructura de propiedad define, en buena medida, la dinámica que el sistema de gobierno de esa organización deberá ser capaz de ordenar y canalizar.

La empresa familiar tiende a comportamientos más humanos con los empleados y a un mayor arraigo en las localidades en las que está implantadas

Sabemos que la empresa familiar, cuando es propiedad de una familia con unas características determinadas y tiene las estructuras de gobierno adecuadas, tiene una elevada capacidad para la creación de riqueza y bienestar para los diferentes *stakeholders* y la sociedad en su conjunto.

Al hablar de características de la familia me refiero a su capacidad para imaginar y apoyar un proyecto empresarial; su capacidad para asumir riesgos; su capacidad para construir consenso entre los miembros de la familia y también para diferenciar las dinámicas de la familia y de la empresa. Esta combinación del tipo de familia y su capacidad para crear estructuras es lo que determina la capacidad de la empresa familiar para crear valor a largo plazo.

Creación de valor colectivo

Crear estas estructuras significa crear un sistema de gobierno: un conjunto de prácticas de gestión y de comunicación adecuados a las características de la familia y de la empresa. Cuando esto se produce, la empresa familiar tiene una extraordinaria capacidad para crear valor colectivo y de una forma sostenida en el tiempo.

Existe un amplio consenso en que las empresas, para ser agentes creadores de valor colectivo, no solo deben orientarse a la maximización del retorno de la propiedad. Es también necesario cuidar el impacto en los diferentes agentes con los que actúa, de forma directa o indirecta. Es necesario que las empresas se comporten de una forma ciudadana.

Las empresas cotizadas tienen especiales dificultades para actuar de forma consistente en favor de los intereses del conjunto de *stakeholders*. La presión de los mercados de valores, y su reporte trimestral, hace que sea difícil para la dirección de las empresas tomar decisiones de comportamiento ciudadano más allá de lo que es estrictamente necesario en función del marco legal, o del poder de negociación de los diferentes *stakeholders*. Esto hace que, en muchos casos, las actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) sean actividades que responden más a la fuerza de los *stakeholders* que a los valores de la compañía. Aunque esto no significa que empresas cotizadas, con accionariado disperso, no puedan hacerlo cuando cuentan con una fuerte cultura ciudadana. Danone, Nestlé o Air France-KLM son buenos ejemplos de ello.

En el caso de la empresa familiar la situación es diferente. Cuando la familia sí tiene estos valores ciudadanos, estos de trasladan a sus decisiones y acciones con mayor facilidad, dado el control que la familia tiene de la empresa. Por eso la empresa familiar tiende a comportamientos más humanos con los empleados; a un mayor arraigo en las localidades en las que está implantada y a tener mayor capacidad para sostener sus proyectos a largo plazo.

Pongo por ejemplo una escena que presencié directamente. En ella, un equipo consultor presentó un proyecto de cerrar una fábrica al presidente de un gran grupo empresarial. La respuesta del presidente fue que su «familia abría fábricas, no las cerraba». El encargo fue, por lo tanto, buscar soluciones de transformación, no soluciones de cierre. Estos comportamientos pueden parecer antieconómicos o que van en contra de las prácticas de gestión exitosas. Sin embargo, responden a una lógica de gestión, parcialmente diferentes de las prácticas al uso, pero que acaban generando compañías más fuertes en el largo plazo.

Sólidas y fuertes

Son más sólidas porque tienden a generar mayor compromiso de las personas con el proyecto, a la vez que la empresa familiar se compromete más con los empleados. Son más fuertes porque tienen tendencia a optimizar menos los recursos, lo que hace que tenga una mayor capacidad para afrontar entornos inciertos y situaciones imprevistas. Tener recursos no imprescindibles (como altas ratios de capitalización, elevada calidad de servicio o personal preparado para tener altas dosis de polivalencia) hace que puedan tener una elevada capacidad de respuesta.

Tienen más fortalezas porque utilizan la intuición en su toma de decisiones. Dado que los empresarios, y sus equipos directivos, están periodos prolongados en sus puestos, pueden desarrollar un profundo conocimiento de su empresa y su sector, lo que se transforma en la intuición del experto.

En resumen, la mezcla de compromiso, recursos excedentarios y capacidad de decisión hace que la empresa familiar sea un modelo de empresa del que aprender. Son empresas resistentes ante la incertidumbre, ciudadanas y que crean valor.

El Periódico de Catalunya -+Valor
BARCELONA
22/09/15
Prensa: Mensual
Tirada: 66.952 Ejemplares
Difusión: 54.424 Ejemplares
Cód: 96704896
Página: 12
Sección: E & F Valor: 16.460,00 € Área (cm2): 999,8 Ocupación: 94,04 % Documento: 1/1 Autor: Jaime GREGO Núm. Lectores: 519000

Familias empresarias más que empresas familiares

Ser una familia empresaria es mucho más que tener una empresa. Ser una familia empresaria debe reflejarse en cuál es el papel que esta, a través de sus miembros, juega en el gobierno, el liderazgo y la gestión del negocio. Estos tres elementos son esenciales, pero no es necesario que en los tres participen integrantes de la familia.

Jaime GREGO

Presidente de la Asociación Catalana de la Empresa Familiar.
Doctor en Business Administration por la Harvard University y máster por la University of Southern California. Es presidente de Laboratorios LETI y de Calzados Royalty.

Cada vez prevalece más, en todo el mundo, el criterio de que ser una familia empresaria no es solamente ser una familia propietaria de una empresa. Va mucho más allá de tener una empresa. Requiere que la familia, además de sentirse propietaria de todo o parte del capital, sienta la responsabilidad de participar activa y responsablemente en la gobernanza o en la gestión de esa empresa y, en consecuencia, se comprometa con el futuro, la conducta y el éxito de la empresa.

En mi experiencia, buena parte de las familias implícitamente ya se sienten empresarias. Pero merece la pena explicitarlo: profundizar en el papel, las exigencias y el impacto de ser una familia empresaria. Cuantas más empresas estén en manos de familias empresarias más ventajas resultarán para la sociedad y para todas las empresa.

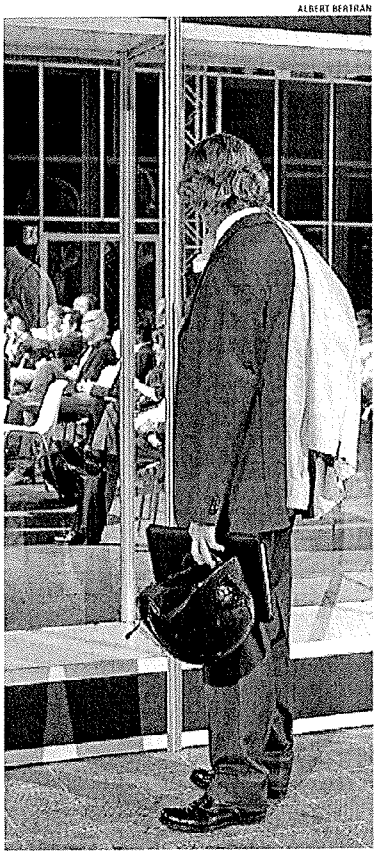
Ser una familia empresaria se ha de reflejar en cuál es el papel que la familia, a través de alguno o algunos de sus miembros, juega en el gobierno, el liderazgo y la gestión de la empresa. El gobierno requiere de la familia empresaria o de su líder tareas con el apoyo de un consejo de administración o, al menos, un consejo asesor. Parece que, frente a los bancos, la existencia de un consejo de administración aumenta su confianza en la empresa ya que todos los consejeros comparten derechos de voto y riesgo por las posibles responsabilidades. Desde el punto de vista de la empresa, un consejo asesor puede ser una alternativa válida si conoce y comparte los valores y expectativas de los accionistas, está debidamente informado y conoce el negocio y la compañía, manifiesta abiertamente sus opiniones, y se hace escuchar por el representante o representantes de la familia.

La funciones de liderazgo y de gestión, aunque son totalmente distintas, a veces se confunden. El líder, además de servir de nexo imprescindible entre el gobierno y la gestión, ha de ser fuente de inspiración para el negocio a largo plazo y ha de ganarse para la empresa y para la familia el compromiso y la dedicación del gestor. Ha de ofrecer ideas con fuerza para el negocio, designar y apoyar al gestor y ganarse su compromiso, porque del gestor dependerá que la aplicación de la estrategia sea eficaz y eficiente. El gestor ha de planificar, presupuestar, organizar, analizar los problemas, asegurarse de que la empresa cuenta con (y utiliza) los sistemas adecuados para analizar los problemas, marcar las acciones y asignar los recursos.

Estos tres elementos, gobierno, liderazgo y gestión son esenciales, pero no es imprescindible que en los tres participen miembros de la familia. Según las circunstancias, puede bastar con que algún miembro de esta participe en el gobierno, sea el líder de la empresa o asuma su gestión. El criterio fundamental es el realismo respecto a las tareas a desempeñar y la capacidad de las personas a las que se le asignan. El Instituto de la Empresa Familiar define como empresa familiar que sea propietaria de los títulos necesarios para tener la mayoría, directa o indirectamente, de los votos (si se trata de una empresa no cotizada) o del 25% y alguna vía para poder ejercer influencia decisiva (si es una empresa cotizada).

La familia empresaria tiene que pensar a largo plazo, no solo pensando en el legado para las generaciones venideras sino también en la continuidad de la empresa. Continuidad y sucesión son dos cuestiones diferentes. La primera afecta a la empresa, y a la familia en cuanto tenga o no en cuenta los valores, objetivos e intereses de la familia. La continuidad es un tema permanente que requiere reflexión profunda, planificación y buenas dosis de discusión en la que participen miembros de la familia, gestores no familiares y el órgano de gobierno.

ALBERT BERTRAN



La familia empresaria tiene que mirar primero por el negocio y, después, por los intereses de la familia

Derecho de cuna

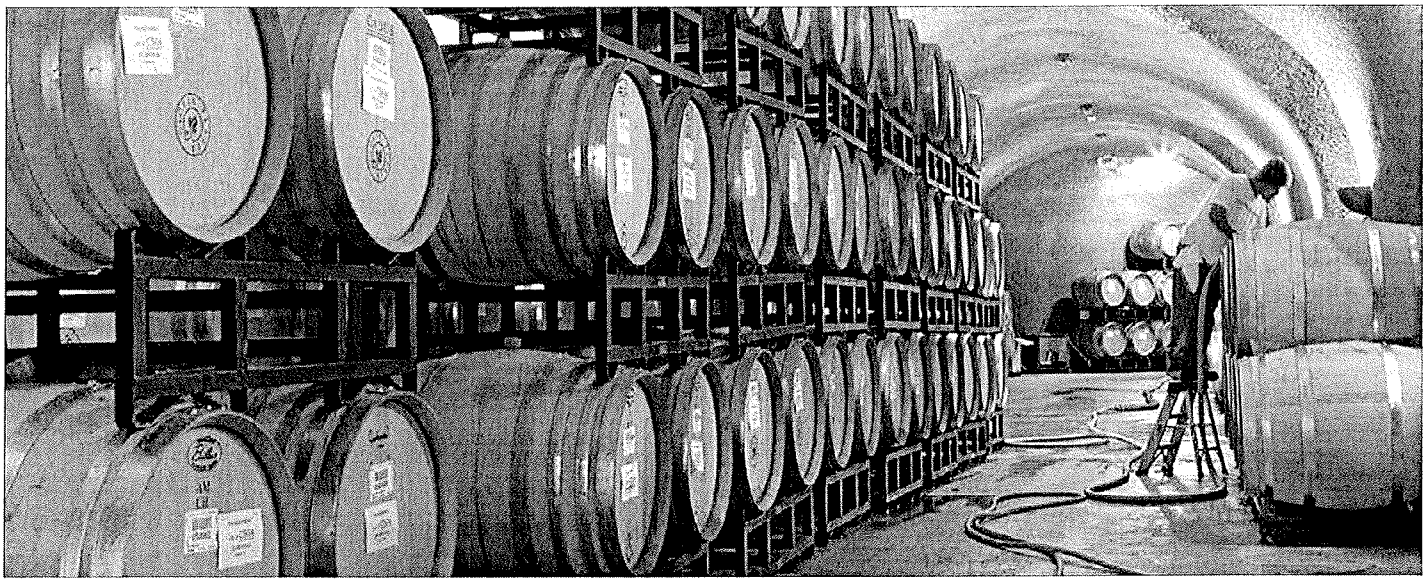
La sucesión es una decisión puntual que afecta fundamentalmente a la persona saliente y a la que va a sucederle, normalmente una vez superado un periodo de colaboración y cohabitación para asegurar el acierto en la decisión. En ese momento los miembros de la familia pueden aspirar a ser el sucesor, y corresponde al gobierno de la compañía o incluso a la junta de accionistas decidir sobre la persona elegida. Es muy importante que los miembros de la familia sean conscientes de que deben centrarse en qué pueden aportar y, caso de ser elegidos, agradecer la designación y no considerarla un derecho de cuna. El sucesor, sea o no miembro de la familia, ha de conocer y entender las bases del modelo de negocio, ha de ser decidido para trabajar pero prudente y realista respecto a los recursos de la compañía y tanto a la oportunidad como al riesgo a la hora de invertir o gastar.

Es necesario que en la planificación de la continuidad y en la elección del sucesor haya una base compartida de cultura, principios, estilos, intereses entre la familia y la empresa. Si hay diferencias en los enfoques hay que saber sacar partido a la situación y decidir siempre sobre la base del buen juicio, teniendo muy en cuenta las tareas a desempeñar y las personas con que se cuenta.

Tanto en el gobierno, como en el liderazgo, la estrategia para la continuidad y en la gestión del negocio es seguro que surgirán problemas y conflictos, bien sea dentro de la familia o entre la familia y los miembros del gobierno, el liderazgo y la gestión. La cuestión para los miembros de la familia es cómo reaccionar. Ante los conflictos y los posibles agravios, la recomendación del psicólogo Murray Bowen, en su libro *Family Systems Theory* es: «No ataques; no te defiendas; no te calles; simplemente permanece neutral». Es importante que las personas involucradas recuerden que todas las monedas tienen una cara y una cruz, han de cercionarse de mirar a ambas y asegurarse cuál están mirando.

En el enfoque tradicional de la familia como propietaria de la empresa podía caerse fácilmente en dar prioridad a los intereses de la familia por delante de los de la empresa. La familia empresaria tiene la responsabilidad de mirar primero por el negocio, y después por los intereses de la familia. La Asociación Catalana de la Empresa Familiar pone especial empeño en dar a sus asociados y a los miembros de otras asociaciones con las que colabora y a los que con frecuencia se invita, no solo el conocimiento de las teorías más avanzadas respecto al papel de la familia empresaria y su relación con la empresa, sino la oportunidad de conocer experiencias directas generosamente compartidas por las empresas asociadas que, a su vez, pueden beneficiarse de las cuestiones u observaciones de sus colegas la audiencia en una sesión de análisis de casos en vivo.

El Periódico de Catalunya -+Valor
BARCELONA
22/09/15
Prensa: Mensual
Tirada: 66.952 Ejemplares
Difusión: 54.424 Ejemplares
Cód: 96704897
Página: 13
Sección: E & F Valor: 16.176,00 € Área (cm2): 982,5 Ocupación: 92,42 % Documento: 1/1 Autor: Fernando ÁLVAREZ »á Núm. Lectores: 519000



Responsable y sostenible

El nuevo paradigma de la empresa exige que esta tenga vocación de ser responsable y sostenible. La empresa familiar puede y debe jugar un papel fundamental en la definición del nuevo marco, porque estos conceptos forman parte de su ADN.

Director del Programa de Ciencias Empresariales de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la UB. Doctor en Economía Aplicada por la UIC.

Después de estos años conviviendo con la crisis económica, hay conceptos que la sociedad exige como respuesta y que deberían servirnos como guía para evitar caer de nuevo en los mismos errores y en las mismas malas prácticas: responsabilidad, valores, colaboración, solidaridad, cooperación, confianza. En el ámbito empresarial, trasladar la aplicación de estos conceptos a su *modus operandi* representa apostar por un cambio de paradigma en la concepción de la empresa. Se impone la necesidad de que las empresas nazcan con vocación de ser responsables y sostenibles, propuesta que va más allá del desgastado concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y que suele concretarse en una respuesta reactiva de las empresas a través de los departamentos de comunicación.

Cuando hablamos de empresa responsable y sostenible nos referimos a empresas responsables de su contribución a un cambio positivo en la situación económica, social y medioambiental de la sociedad que les rodea; apostamos por empresas sostenibles, porque su sostenibilidad contribuye también al fortalecimiento del entorno en el que operan y compiten, en términos de generación de renta, riqueza, ocupación, innovación y cohesión social. En suma, esta actuación responsable y sostenible les otorga mayor legitimidad ante la sociedad sin menoscabo de su condición de pieza fundamental en el sistema de mercado.

En la economía actual la empresa ya no solo administra y gestiona de forma eficiente sus relaciones con clientes y proveedores con objeto de maximizar su beneficio, ahora resulta prioritario que construya relaciones generadoras de confianza y legitimidad con el entorno social en el que actúa. En la búsqueda de esa confianza, podríamos señalar cinco fundamentos que deben constituir la base de la empresa responsable y sostenible: sensibilidad hacia el entorno, cohesión y fuerte sentimiento de identidad y pertenencia, creación de valor, orientación al largo plazo y capacidad innovadora.

La empresa debe ser sensible al entorno, buscando permanecer en armonía con el entorno social que le rodea, adaptándose a los cambios que se van produciendo y evolucionando en consonancia. La empresa responsable y sostenible debe buscar una cohesión que se asienta en dos pilares: una visión y unos valores compartidos. Una visión compartida que haga sentir a los empleados partícipes de un proyecto común, promoviendo su deseo de aportar su conocimiento y experiencia en beneficio de la empresa; y unos valores compartidos que actúan como la conciencia de la organización y que deben ser coherentes con el resto de fundamentos.

La empresa debe ser creadora de valor, pero no como meta para garantizar un retorno a los accionistas, sino como medio para conseguir el crecimiento de la empresa y la mejora de la sociedad. La empresa debe tener un horizonte a largo plazo, la responsabilidad y la sostenibilidad deben ser procesos basados en el *win-win*: gana la empresa y gana el entorno porque los dos se necesitan, y las relaciones basadas en la colaboración requieren tiempo. Como decíamos, si una empresa quiere mantener con su entorno una relación continuada, una de las bases fundamentales es la confianza, y esta se construye y se consolida a través del beneficio mutuo que se genera a lo largo del tiempo.

Como quinto fundamento, la empresa debe potenciar la capacidad innovadora. La innovación como generadora de creación de valor para la empresa y sus grupos de interés (*stakeholders*) es, sin duda, una de los motivos fundamentales por los que una empresa perdura en el tiempo, y una garantía para su sostenibilidad y la de su entorno.

En este nuevo paradigma empresarial que estamos observando, creemos que la empresa familiar puede y debe jugar un papel fundamental. Sus características o rasgos diferenciadores ponen de manifiesto su proximidad al concepto de empresa responsable y sostenible, puesto que la empresa familiar es un grupo de personas unidas por un origen común, que comparten la propiedad y la gestión de una empresa que es parte esencial de su identidad. Existe en ella un deseo y una voluntad de continuidad que se manifiesta en la transmisión de la empresa, su cultura y sus valores, a las sucesivas generaciones. Son un grupo de personas que para armonizar la relación entre familia y empresa deben crear lazos de confianza y un fuerte sentimiento de pertenencia, teniendo siempre presente la necesidad de ser fuente de riqueza, de preservar el patrimonio y de ser un factor de estabilidad y desarrollo en la economía y sociedad en la que está inmersa.

Por tanto, lo que para unas empresas puede ser entendido como la necesidad de un cambio de paradigma, para otras, las empresas familiares, forma parte de su ADN y merece ser destacado.

Sensibilidad hacia el entorno, cohesión, creación de valor, orientación al largo plazo e innovación son las bases del modelo empresarial por el que hay que apostar

El Periódico de Catalunya -+Valor
BARCELONA
22/09/15
Prensa: Mensual
Tirada: 66.952 Ejemplares
Difusión: 54.424 Ejemplares
Cód: 96704898
Página: 14
Sección: E & F Valor: 17.503,00 € Área (cm2): 1162,4 Ocupación: 100 % Documento: 1/1 Autor: Pilar MARQUÈS Núm. Lectores: 519000

FERRAN NADEU

Algunas lecciones de supervivencia

La supervivencia de las empresas es clave para el bienestar de la sociedad. Las empresas familiares pueden gozar de unos recursos diferenciales que las hacen más resilientes en épocas de dificultades. El reto de las no familiares es saber desarrollar estos recursos.

Pilar MARQUÈS

Profesora de Dirección Estratégica y Empresa Familiar de la Universitat de Girona, Directora de la Cátedra Cámara de la Empresa Familiar de la Universitat de Girona y coordinadora del máster en Emprendeduría y Desarrollo Empresarial. Licenciada en Ciencias Económicas por la UAB y doctora en Administración y dirección de Empresas (UdG).

Hace tiempo que hablamos de crisis, pero por suerte ahora empezamos a ver que algunas cosas remontan. Nos hemos preocupado de las empresas que cierran y de las personas que se han quedado sin trabajo... y es necesario gestionar la situación, pero también aprender de lo que ha pasado. Por ello, a los investigadores nos interesa comprender con mayor profundidad el impacto de la crisis en las empresas, especialmente en su posible efecto final, la supervivencia. Si podemos contar algo sobre lo que facilita que unas empresas sobrevivan -o que algunas mueran- será relevante, porque puede ser útil para las empresas y también para las instituciones -públicas o privadas- que las influyen.

Las empresas familiares que sobreviven tienen más fondos propios que las que no lo hacen y mejores ratios de eficiencia por trabajador

Con este objetivo hace un tiempo que estamos estudiando la supervivencia de las empresas en Catalunya, por medio de una muestra de empresas catalanas que empezamos a analizar antes de la crisis. En concreto, se trata de más de 600 empresas, escogidas al azar, de tal manera que representan la población de empresas de Catalunya, excluyendo las microempresas.

La primera de las variables que hemos considerado es el carácter familiar de las empresas con la intuición, y también el fundamento de teorías y estudios previos, de que la empresa familiar podía haber sobrevivido más que la empresa no familiar.

Y los resultados responden a la expectativa. Midiendo la mortalidad de empresas entre los años 2006 y 2014 encontramos que las empresas familiares han sobrevivido más que las no familiares. El 81% de las empresas familiares siguen operando mientras solo lo hacen el 71% de las no familiares. Esto nos lleva a preguntarnos por qué ocurre este fenómeno, que es lo que hace que las empresas familiares sobrevivan más.

Los estudios anteriores indican que en la empresa familiar los miembros de la familia tienden a aportar unos recursos más valiosos, que adquieren tres formas diferentes. En primer lugar, las empresas familiares tienen más parte de fondos propios -y menos financiación ajena- que se compone del capital aportado y de beneficios que las empresas familiares prefieren reinvertir en la empresa. Este capital también tiende a ser más paciente en las empresas familiares, porque la familia que lleva una empresa no tiene prisa por vender la empresa, sino que a menudo la quiere transmitir a la siguiente generación familiar.

Capital humano y relaciones

En segundo lugar, en las empresas familiares el capital humano tiende a aportar más valor porque cada trabajador es más rentable. Esto es el efecto de una dedicación superior de los miembros de la familia y también a menudo de directivos y trabajadores no familiares, y de unos sueldos que tienden a ser inferiores a los de una empresa no familiar. Esto le da a la empresa familiar más eficiencia medida por trabajador.

En tercer lugar, en la empresa familiar los miembros familiares tienden a aportar un capital social de relaciones que permite generar confianza dentro de la empresa y fuera, con proveedores y clientes. Esto sucede porque los miembros familiares tienen más incentivos a utilizar sus contactos en la empresa familiar, y las relaciones sociales son más estables porque los miembros familiares -y también otros trabajadores- tienen una permanencia superior en las empresas familiares. Cada uno de estos tres tipos de recursos y aún más combinados, generan valor para la empresa porque permiten objetivos a más largo plazo, más control sobre la financiación, eficiencia superior y disfrutar de la confianza de los mercados.

¿Y esto pasa en Catalunya? Pues sí. De acuerdo con nuestro estudio, las empresas familiares sobreviven más y tienen una media superior de estos recursos que hemos explicado, y además se demuestra que estas características son importantes para sobrevivir: las empresas familiares que sobreviven tienen más fondos propios que las que no lo hacen y tienen mejores indicadores de eficiencia por trabajador. Por el contrario, en el caso de las empresas no familiares, su supervivencia se explica más por otras variables como la dimensión superior, que debemos entender que les permite tener mayor volumen de recursos acumulados para resistir.

En resumen, en la selección natural de las empresas, las familiares ocupan una mejor posición, y no es una cuestión de tamaño, sino de dedicación superior y compromiso con el proyecto empresarial, por parte de las familias y de sus colaboradores.

El Periódico de Catalunya -+Valor
BARCELONA
22/09/15
Prensa: Mensual
Tirada: 66.952 Ejemplares
Difusión: 54.424 Ejemplares
Cód: 96704899
Página: 15
Sección: E & F Valor: 16.445,00 € Área (cm2): 998,9 Ocupación: 93,95 % Documento: 1/1 Autor: Salvador GUILLERMO Núm. Lectores: 519000

Maridaje del proceso vital y empresarial

Por sus propias características y valores, la empresa familiar trasciende el mero proyecto empresarial, ya que este converge con un proyecto vital. Estos elementos diferenciales aportan muchas fortalezas a este tipo de negocios, pero también algunas limitaciones.

ALBERT BERTRAN

Sin lugar a dudas la empresa familiar acoge en su seno las dos instituciones básicas: la empresa, en el ámbito de la economía, y la familia, en el de la sociedad. Esa característica proporciona un conjunto de valores que van más allá de llevar a cabo un proyecto empresarial, ya que en, muchos casos, supone también un proyecto vital con intención de que sus descendientes prosigan con el negocio. Este es su elemento diferencial frente a cualquier otra empresa. Por ello, no voy a entrar en consideraciones que afectan al conjunto de las empresas, como por ejemplo la fiscalidad, la dotación de infraestructuras o la internacionalización.

Es por eso que cabe inferir que resulta básica esa convergencia de proyecto vital y empresarial, y que puede resumirse en la necesidad de regenerarse y de repensarse continuamente. Ello supone huir de una visión cortoplacista, como exigen en otros tipos de empresas los mercados financieros, de obtención de resultados rápidos -que incluso pueden lastrar los futuros-. Esta visión no es la importante en la empresa familiar. Más bien lo contrario. Su perspectiva a medio y plazo es la prioritaria dado el carácter inherente de permanencia del grupo familiar en la misma, aunque ello no es un obstáculo para que esté pendiente también de los resultados de la cuenta de explotación a corto plazo. Por ello, a nadie sorprende, en términos comparados, su mayor predisposición a la autofinanciación -o a la menor distribución de dividendos- y a fortalecer gradualmente, de forma orgánica, los recursos propios para realizar su programa de expansión.

Temor la pérdida de control

Sin embargo, ese carácter familiar hace que sea menos sensible a proyectos corporativos, ya sean de fusión o adquisición -siempre que no se disponga de un brazo financiero potente, a base de las ganancias acumuladas-y, por lo tanto, vea con mayor recelo los mercados de capitales -hecho que puede suponer una limitación operativa y financiera a su capacidad de crecer-. Ello obedece a que existen mayores resistencias a la pérdida de control por parte del grupo familiar en las operaciones de crecimiento no orgánico, lo que le resta oportunidades en un mercado cada vez más exigente y globalizado.

Ese carácter familiar también introduce criterios adicionales en la gobernanza de las empresas, especialmente, a medida que la empresa familiar avanza en las generaciones, y se pasa de la familia nuclear a una más amplia. Ello obliga a formalizar de forma más clara los diferentes papeles o roles que la familia, y especialmente sus miembros, deben jugar. Esta clarificación darse en la titularidad de la empresa, pero también en la gestión, en la implicación de qué familiares y en qué condiciones lo hacen, en la incorporación de valor gerencial ajeno a la familia, y en establecer los mecanismos de cambio generacional que deban de producirse. En ese sentido, es esencial disponer de un protocolo que permita definir esos escenarios, que estos sean conocidos y respetados, para el buen fin de la empresa familiar y de la familia, dotando de mayor certidumbre a las decisiones familiares que afecten a la empresa. Además, el cabeza de familia debe adoptar criterios empresariales con una adecuada dosis de inteligencia y sensibilidad emocional.

Cliente, marca y mercado

No sorprende, pues, que en el Barómetro Europeo de la Empresa Familiar, que realizan KPMG y la European Family Business, y en relación a la estrategia de la empresa, ya sea en España o e Europa, se expongan como puntos fuertes de las mismas su capacidad de conseguir negocio o la fidelización del cliente; la atención al cliente o la fortaleza de la marca y su presencia en el mercado, como las tres primeras variables, que ligan con la voluntad de permanencia y visión a largo plazo, y se sitúe en los últimos lugares de su interés un márketing agresivo o agresivo o también su tamaño empresarial. Cuantas empresas familiares han primado a veces de forma excesiva el tamaño, y han dejado de ser familiares. De ahí que no resulte extraño que, siendo el tamaño un objetivo, este quede supeditado a las posibilidades financieras de la compañía y a no perder la capacidad de control de la empresa por parte del grupo familiar.

Es difícil imaginar una economía moderna sin empresas familiares. Son imprescindibles para asentar la actividad económica y productiva

Destacan en ese estudio como cuarto y quinto puntos fuertes la fidelidad y compromiso de los empleados y una toma de decisiones rápida y flexible, resultado de la mayor identificación entre sus recursos humanos y la empresa. Finalmente, el barómetro destaca que, ante la posibilidad de vender la empresa familiar, la respuesta obtenida, tanto en España como en Europa, tiene carácter testimonial o residual.

Esa visión a largo plazo hace que la empresa familiar pueda ser más prudente en la toma de decisiones y le permite una mayor resiliencia ante coyunturas difíciles. Posiblemente presente también algunas limitaciones, especialmente en su capacidad de crecimiento no orgánico, pero suponen una base empresarial imprescindible para asentar la actividad económica y productiva en cualquier país. Es difícil imaginar una economía moderna sin empresas familiares, igual que es difícil imaginar una sociedad sin familias.

Director de Economía de Foment del Treball.
Economista. Profesor asociado del departamento de Economía de la Universitat Pompeu Fabra (UPF). Miembro del CTESC y de la Comissió de l'Acord Estratègic.