

## LA EMPRESA FAMILIAR VISTA DESDE CHINA

Por Pedro Bueno, profesor de iniciativa emprendedora en IESE Business School

Vino a Barcelona un grupo de presidentes de compañías chinas que hacen un programa impartido por Harvard, IESE y CEIBS, la escuela más importante de China, establecida en Shanghai. El primer día había un *cocktail* de bienvenida en el nuevo campus del IESE, en Pedralbes, desde donde hay una espectacular vista panorámica de Barcelona. Hacía un tiempo fantástico y mirando Barcelona les explicaba a un grupito que dos días más tarde tendríamos una conferencia en la Torre Agbar, que destacaba en el paisaje, en la que amablemente Jordi Mercader, Presidente de Agbar, y Josep Olliu, Presidente del Banco Sabadell, les hablarían "de CEO a CEO" (como el más alto ejecutivo habla a otros altos ejecutivos). Luego les llevaría tierra adentro, a las Caves Codorniu y allí Mar Raventós les explicaría cómo una empresa familiar puede sucederse a través de muchas generaciones. La idea era que tuviesen un contacto directo, dentro de un programa de formación, con algunos altos directivos europeos. Que preguntasen a sus anchas. Después comentaríamos lo que les hubiese llamado la atención. Les decía que en Barcelona había muchos empresarios emprendedores, que son los que crean valor con rapidez. Una señora me preguntó "¿Debe haber muchas empresas que cotizan en bolsa, verdad?" "Bueno, le dije", tratando de no perder el optimismo, "cada vez más".

Con tres mil años de historia civilizada dentro de Europa, en un lugar privilegiado, me encontraba con dificultades para poner ejemplos de las compañías que tenemos aquí. No tenemos una Nestlé, o una Philips, o una Michelin que le suenan a un empresario chino. "Tenemos muchas empresas familiares" les dije con voz de quien descubre un tesoro. "Pero las empresas familiares están llenas de problemas ¿no?", dijo la misma señora china. "Aquí hemos desarrollado un montón de tecnología para resolver estos problemas", le respondí. "Pero estar en bolsa te ayuda a resolver una buena parte de ellos", añadió. "Bueno", le dije concediendo. La señora, de unos 35 años, y su esposo que no tiene aún 40, crearon una empresa en China en el año 2000. El año pasado la sacaron a bolsa y vendieron una parte de las acciones por unos cuantos cientos de millones de dólares. Él sigue gestionando la empresa y ella gestiona un fondo de inversión con el patrimonio. Forman un buen equipo y se apoyan el uno al otro, pero deben su éxito a la bolsa. Ahora ella hace un curso para saber más. ¿Qué diablos le puedes explicar? Miras aquella maravilla que es Barcelona y te preguntas si entre aquellos edificios sigue habiendo oportunidad. Sin duda hay oportunidad pero parece que le cuesta transformarse en sólida realidad empresarial. Si la energía emprendedora se asociase con un edificio proyectándose hacia el cielo, el cielo de Barcelona ve, en promedio, uno de esos fenómenos cada 10 años; Shanghai cada semana.

Los empresarios chinos salieron de las Cavas Codorniu mucho más convencidos sobre la empresa familiar de lo que estaban cuando llegaron. Pero les costaba asociar la energía emprendedora que les empujaba a ellos en ese entorno empresarial que viven cada día y que sienten como si no tuviese barreras ni limitaciones, con la cantidad de autorregulación necesaria para sostener durante años el carácter familiar de una compañía. Pero se les veía sorprendidos e interesados en el hecho de que una empresa pueda crecer por el mundo, durar cientos de años y mantenerse en manos de una familia.

La bolsa no es necesariamente un enemigo de la empresa familiar. De hecho puede ser el mejor aliado. Facilitar la liquidez, imponer una disciplina de información y de buen gobierno, presionar a los gestores con la exigencia de resultados, es compatible con el control familiar de la mayoría de la empresa y hay en el mundo infinidad de ejemplos. Pero la energía emprendedora tampoco está reñida con la empresa familiar. Si definimos la energía emprendedora como la capacidad de crear valor con rapidez, vemos también muchas empresas familiares que han sido capaces no sólo de conseguirlo en distintos momentos de su historia, sino de sostenerlo durante períodos largos. Esta creación rápida de valor se ha conseguido a través de la innovación, de adquisiciones, de reestructuraciones o de un despliegue global. Ferrovial, Acciona, Inditex o Grifols son algunas empresas que, porque se puede medir, se puede afirmar que han creado riqueza con rapidez y que pueden calificarse como familiares, alguna en segunda generación.

Pero vuelvo a mis chinos y les enseñaba en la otra punta de Barcelona el estadio olímpico y su antorcha que se distingue bien a distancia. Entonces la señora china dijo que una empresa española había recibido el honor de ser la empresa oficial de transporte de los Juegos Olímpicos en Pekín. Ahí pude decirle entonces: "pues es una empresa familiar". En efecto, Alsa ha conseguido un despliegue internacional importante en el complejo y competitivo mundo del transporte de pasajeros, es una de las empresas españolas mejor implantada en China, puede medirse también que ha creado mucho valor y todo esto ha sido gracias al esfuerzo emprendedor de una familia sin fronteras: los Cosmen.