

Edad y tamaño: dos debates clásicos en el estudio de empresa familiar

Por María Fernández Moya, investigadora de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE

El libro “Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven” recoge los resultados de una investigación de varios años sobre la edad y la importancia de las empresas familiares en el tejido empresarial español. Los resultados de este estudio permiten desterrar, con datos, la imagen de la empresa familiar como una compañía de tamaño reducido y con una vida breve. En este artículo resumimos los principales hallazgos de la investigación.

Hay pocos debates tan clásicos en el estudio de la empresa familiar como los de la edad y el tamaño. Este libro se ocupa de ambos. El estudio demuestra que algunas de las empresas que operan en el tejido empresarial español actual han pasado por dos guerras mundiales, dos revoluciones tecnológicas y cambios institucionales tan fuertes como el que separa la Edad Moderna de la Edad Contemporánea. Otras han conseguido subir a los puestos más altos del panorama empresarial español en apenas unas décadas de vida. Aún así, apostando por la continuidad y el crecimiento, estas empresas han sabido mantener su condición de empresas familiares. ¿Cómo lo han conseguido? Y, lo que es más importante, ¿qué podemos aprender de ellas?

1. La continuidad de un proyecto empresarial ¿una utopía?

Si hablamos sobre edad de las empresas familiares, generalmente nos vienen a la mente dos tópicos encontrados. El primero, que las empresas familiares son frágiles y tienen una corta vida; y el segundo, que uno de los valores esenciales característicos de esta estructura de propiedad es su vocación de continuidad, el compromiso por transmitir un legado. Ambos tópicos están presentes en el imaginario colectivo, pero ¿cuál de los dos es cierto? ¿Qué pesa más la voluntad y vocación de continuidad o las debilidades a las que se enfrenta la empresa familiar?

La literatura académica disponible no permite contestar a esa pregunta. En la bibliografía sobre empresa familiar encontramos trabajos que apuntan en las dos direcciones. Muchos autores destacan las ventajas que tienen las empresas familiares; mientras que otros analizan los problemas a los que ha de enfrentarse, entre ellos su gran caballo de batalla: la sucesión.

Si hablamos de longevidad de la empresa familiar, el trabajo quizá más conocido y citado es el realizado en 1987 por el profesor John Ward con una muestra de 200 empresas del Estado de Illinois; investigación que concluía con unos datos poco esperanzadores: el 20% de las empresas analizadas superaban los 60 años y, de ellas, sólo un 13% seguían en manos de la familia propietaria.¹

“Los resultados de este estudio permiten desterrar, con datos, la imagen de la empresa familiar como una compañía de tamaño reducido y con una vida breve.”

Otros estudios reflejan el otro lado de la moneda, la identificación de empresa familiar con vocación de continuidad, y su percepción por parte de la sociedad. Según un estudio realizado en 2006 por Edelman para el Instituto de Empresa Familiar de España, el 61,8% de los encuestados (153 líderes de opinión, incluyendo periodistas de diarios económicos, académicos y catedráticos, directores de comunicación y consultores) opinaban que las empresas familiares se caracterizaban por una “vocación de permanencia a largo plazo”².

Las dificultades de la sucesión y voluntad de continuidad son dos fuerzas encontradas que se reflejan no sólo en estudios e investigaciones sobre empresa familiar, sino en testimonios de muchos empresarios familiares, como el de Bertrand Passot, presidente de Revol Porcelaine, empresa francesa fundada en 1789. Passot dice:

“La longevidad es uno de los mayores desafíos para todas las empresas, y ese desafío es aún mayor para una empresa familiar que puede estar sujeta en alguna etapa a cierta tensión durante el proceso de sucesión. Lo que explica la longevidad de nuestra compañía, desde mi punto de vista, recae en el hecho de que tratamos nuestra empresa familiar como un objeto valioso, muy preciado. Nosotros somos sus cuidadores durante algunos años, y se lo pasamos a nuestros sucesores después de haberlo mejorado en la medida de lo posible. Llevamos con orgullo realizar esta misión, y esto nos ayuda en el logro de nuestras tareas diarias.”³

Parece obvio, por tanto, que la durabilidad es una preocupación de las empresas familiares. Pero ¿sólo de ellas? ¿Qué sucede con las empresas no familiares? La literatura reciente, incluido el famoso trabajo de John Ward, deja una duda en el aire: ¿la escasa edad alcanzada por las empresas es achacable a la estructura de empresa familiar o simplemente a la condición de empresa? Es decir, ¿es la estructura de empresa familiar la culpable o todas las empresas tienden a no perdurar en el tiempo? Esta pregunta es el eje central de la investigación que recoge el libro “Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven”.

2. La aportación del estudio a los debates abiertos

La investigación trasladó la pregunta anterior (¿es la estructura de empresa familiar la culpable o todas las empresas tienden a no perdurar en el tiempo?) a la realidad empresarial española. Un

¹ Ward, J.(1988): “The Special Role of strategic planning for family businesses”, *Family Business Review*, Vol.1. nº. 2.

² Edelman e Instituto de la Empresa Familiar (2006): *La imagen de la Empresa Familiar en España*.

³ Testimonio de Bertrand Passot tomado de página web de Asociación Henoquiens.

punto central e inicial del trabajo era definir si son más antiguas las empresas familiares o las no familiares en el tejido empresarial español actual. La primera fase de la investigación debía ser, por tanto, la elaboración una base de datos propia suficientemente amplia para garantizar la fiabilidad de las conclusiones del estudio. El criterio de corte para incluir una empresa como *input* en la base de datos fue el de contar con una facturación mínima de 50 millones de Euros en 2005. Se recogieron un total de 3.196 empresas que, una vez depuradas (eliminado las empresas filiales porque pertenecían a grupos empresariales), quedó en 2.254 empresas.

La muestra del estudio es un 0,21% del total de empresas registradas en España con asalariados en 2005, y en ella están recogidas las empresas de mayor facturación y cifra de empleados. En resumen: es la elite del tejido empresarial español. Esta selección permitía, además, cubrir un hueco muy importante en la bibliografía sobre empresa familiar: saber cuál es la presencia de la empresa familiar en la cabecera del tejido empresarial español. Esta fase de la investigación iba a permitir corroborar o desechar para siempre otro de los tópicos que limitan la imagen de la empresa familiar: su teóricamente reducido tamaño.

Principales resultados

Los resultados del estudio ponen de relieve la importancia, el lugar destacado, de la empresa familiar en la economía española. Desde el punto de vista de la **edad**, la investigación aporta datos reveladores. Dentro de la muestra seleccionada (2.254 empresas), la edad promedio de las empresas familiares es de 37 años, superior a la de las empresas no familiares, que se sitúa en 31 años. El estudio demuestra, además, que hay empresas familiares que cuentan con más de dos siglos de antigüedad, mientras que ninguna empresa no familiar ha alcanzado una edad semejante. Entre las empresas familiares más antiguas de España, el estudio destaca a Codorníu (1551), Miquel Costas & Miquel (1725), Gomà Camps (1758) y el Grupo Osborne (1772).

“El 57% de las empresas españolas con ventas superiores a los 50 millones de euros en 2005 eran empresas familiares.”

En cuanto al **tamaño** de las empresas familiares, el estudio demuestra que esta forma de propiedad y gestión está muy presente en el grupo de cabecera del tejido empresarial español. El 57% de las empresas españolas con ventas superiores a los 50 millones de euros en 2005 eran empresas familiares. Su facturación equivale al 35% del total generado por el conjunto de empresas de la muestra; y dan empleo al 42% de las personas que trabajan en las compañías analizadas. Las 100 mayores empresas familiares presentaron unas cifras de facturación de entre 350 y 15.000 millones de euros.

La investigación también destaca el importante papel de la empresa familiar en algunos sectores de la economía española. Algunas empresas familiares encabezan los *rankings* sectoriales por facturación en su sector de actividad; y la participación de este tipo de empresas es masiva en sectores como alimentación, construcción, inmobiliaria, comercio y metalurgia.

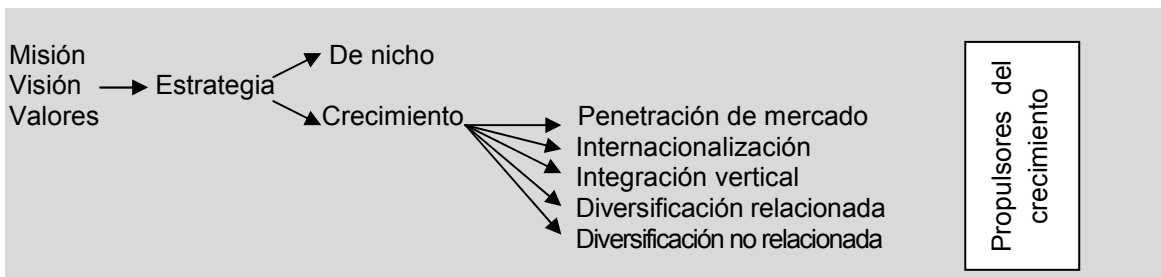
3. Antigüedad, tamaño y empresa familiar: algunos casos de éxito

“Estudios recientes proporcionan pruebas significativas de que las empresas familiares tienen muchas y especiales ventajas competitivas, no sólo desafíos y problemas familiares. La causa última de todos estos reconocimientos es, desde luego, el hecho de que las empresas familiares están centradas en unos valores. Valores distintos, poderosos y fuertes que definen sus caminos y medios.”

John Ward⁴

¿Por qué algunas empresas familiares tienen dos siglos de vida mientras que otras apenas pueden superar unas décadas? ¿Qué estrategias de crecimiento han desarrollado las empresas que han conseguido posicionarse en los primeros puestos del panorama empresarial español? Para contestar a estas preguntas, la última parte del libro recoge un conjunto de casos de estudio que ofrecen al lector ejemplos de empresas exitosas en alguno de los dos campos (edad-tamaño), o en ambos.

Los casos de estudio están precedidos por una reflexión conceptual que orienta al lector, y sirve de guía para la lectura atenta de los ejemplos. El libro explica que para conseguir longevidad, una empresa puede optar por una estrategia de nicho, y seguir siendo perfectamente rentable y sostenible, o por una de crecimiento, pero siempre ha de tener perfectamente claras y definidas su visión, su misión y sus valores. El esquema sería el siguiente:



¿Qué sucede en las empresas familiares? En línea con la frase de John Ward que encabeza este apartado, Josep Tàpies destaca en el libro la extraordinaria importancia que tienen esos conceptos de visión, misión y valores para poder dar continuidad al proyecto empresarial de una familia. En este sentido, Tàpies señala que la coherencia entre la arquitectura de la empresa y los valores y deseos de la familia empresaria es “fundamental para conseguir definir un proyecto empresarial sólido y sostenible. Además es necesario repensar con cierta frecuencia la visión para actualizar no sólo la empresa, en esto no se distinguiría una empresa familiar de una que no es, sino su vigencia dentro de la familia propietaria. El compromiso de la familia empresaria y de todas las personas que trabajan en la empresa con estos conceptos es también básico para el éxito de la empresa a largo plazo.”

Ante la imposibilidad de resumir todas las trayectorias de empresas familiares que aparecen en el libro, cerramos este artículo con un conjunto reflexiones sobre longevidad realizadas por

⁴ Tàpies J. y Ward J. (2008): *Family Values and Value Creation. The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Business*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

empresarios familiares de algunas de las compañías más antiguas del mundo. En palabras de sus protagonistas⁵:

“La longevidad presupone una noción de calidad, porque es imposible durar tanto tiempo sin proponer productos de calidad.”

Arnould de Bertier
Presidente de Baronnie de Coussergues,
empresa francesa creada en 1495

“Somos una empresa familiar con unos valores basados en el esfuerzo, la calidad y el trabajo bien hecho que quiere luchar por la viña y la cultura del vino.”

Mar Raventós
Presidenta de Codorniu, empresa
española creada en 1551

“La tradición y la historia industrial están en el ADN de nuestro negocio, y son los que permiten reconocer qué novedades pueden promover un desarrollo duradero y crear valor añadido.”

Federico Falck
Presidente de Falck SpA, empresa
italiana creada en 1906

“Los valores tradicionales que siempre han gobernado la empresa todavía prevalecen: el respeto mutuo, la humildad y la capacidad de escucha, el trabajo duro, la certeza de que nada está conseguido para siempre. Estos valores son los pilares de la empresa.”

Bertrand Passot
Presidente de Revol Porcelaine,
empresa francesa creada en 1789

⁵ Testimonios de Arnould de Bertier, Bertrand Passot y Federico Falck tomados de la página web de la Asociación Henoquiens.

Testimonio de Mar Raventós tomado de *El País*, 18-12-2005.