

Los expertos responden

En la IV Conferencia Internacional de Empresa Familiar se prestó especial atención a la participación de los asistentes. Con este objetivo, la parte final de todas las sesiones estaba reservada para que los ponentes atendieran a las preguntas del público. Esta es una selección de algunas de las consultas más interesantes que se plantearon y las respuestas de los expertos.

- ¿Debería una empresa familiar plantearse la salida a bolsa?

Según Hans Jacob Bonnier, vicepresidente ejecutivo del grupo de comunicación Bonnier, pasan veinte años desde que la empresa familiar cotiza en bolsa y se pierde el control de la empresa. Coincidió con él Rosario Martín Gutiérrez de Cabiedes, presidenta del Consejo de Administración de Europa Press, que explicó que la bolsa aporta liquidez y disciplina, pero supone la pérdida de control de la empresa por parte de la familia empresaria. Si no hay una gran necesidad de liquidez, mejor no salir a bolsa, recomendó. Franz Borgers, presidente de la compañía alemana Johann Borgers & Co, y Mariano Puig, presidente de la Fundación Puig, coincidieron en que hasta hoy no se han planteado la salida a bolsa, pero que no lo descartan, de la misma forma que no descartarían ninguna otra estrategia funcional que aportara mayor valor al grupo.

- ¿Qué aconsejarían en cuanto a formación de los miembros de la familia?

Rosario Martín Gutiérrez de Cabiedes, presidenta del Consejo de Administración de Europa Press, destacó que la empresa familiar nunca ha de estar al servicio de la familia. En este sentido, dijo que es muy importante la búsqueda de la excelencia fuera del negocio familiar y que los miembros de las siguientes generaciones no se adormezcan pensando que tienen dinero y seguridad. Insistió en la importancia de adquirir experiencia en otras empresas y también destacó la gran oportunidad de formación que ofrecen las escuelas de dirección.

- **¿Cómo se puede transmitir el espíritu emprendedor que hay en el origen de todas las empresas familiares a las siguientes generaciones?**

Para Hans Jacob Bonnier, vicepresidente ejecutivo del grupo de comunicación Bonnier, la escuela de la vida es la mejor para transmitir el espíritu emprendedor. Franz Borgers, presidente de la compañía alemana Johann Borgers Et Co, coincidió con Mariano Puig, presidente de la Fundación Puig, en que lo mejor para potenciar el espíritu emprendedor son las comidas familiares, en las que se habla del negocio de forma natural y sincera, y de esta forma se transmite el entusiasmo a las nuevas generaciones. Puig añadió que la familia es el mejor caldo de cultivo para el espíritu emprendedor. Por otra parte, Rosario Martín Gutiérrez de Cabiedes dijo que no hay que forzar el comportamiento emprendedor, sino que se ha de dar libertad a los miembros de la familia. Para ella, la clave está en educar a los hijos en el esfuerzo y la búsqueda de la excelencia.

- **¿Cómo puede la familia empresaria ser consciente de cuáles son sus valores?**

John A. Davis, de la Harvard Business School, explicó que una forma de definir cuáles son los valores de la familia es repasar la historia de la familia, cómo invierten el dinero, cómo interactúan con los empleados, sus prioridades, su reacción en los tiempos de crisis... Toda esta información es útil para reflexionar sobre los valores que se tienen y sobre si son los que la empresa desea tener. Sabine Klein, de la European Business School, aseguró que es necesario que los miembros de la familia compartan experiencias. Heinrich Liechtenstein, del IESE, coincidió con Klein en la importancia de pasar tiempo con los miembros de la familia y de comunicarse con ellos. Añadió que también es necesario que uno mismo sepa cuáles son sus valores

- **¿Se debe dar un trato especial y un papel destacado al primogénito?**

En todas las culturas, explicó John A. Davis, de la Harvard Business School, el primogénito tiene una ventaja clara a la hora de convertirse en sucesor. Pero, en realidad, la empresa familiar ha de pensar en las cualidades que debería tener el siguiente líder, a la hora de pensar en la sucesión. Restar posibilidades a un miembro de la familia por no ser el primogénito es una estrategia equivocada cuando está tanto en juego, aseguró Davis.

- ¿El papel de la mujer está en el *backstage* (detrás del telón), en la empresa familiar?

Pramodita Sharma, de la Wilfrid Laurier University de Canadá, aseguró que el papel de la mujer debe estar en primera línea. Dijo que una madre puede influir mucho a través de los valores que inculca a sus hijos y añadió que las mujeres tienen múltiples oportunidades de reforzar los valores a lo largo del día: como madres, como esposas, como hermanas... La mujer tiene, pues, una incidencia directa e indirecta en la empresa familiar. Para Miguel Ángel Gallo, del IESE, es importante distinguir entre jefe emocional de la familia y jefe ejecutivo de la empresa. Según Gallo, en España es habitual que el rol de jefe emocional lo desempeñe una mujer.

- En cuanto a los contratos de los profesionales independientes, ¿qué debería ofrecerse para atraer a profesionales de talento y mantenerlos?

Según Raffi Amit, de la Warthon School, éste es un gran reto. Los estudios demuestran que hay rasgos que estos profesionales valoran mucho: que la empresa dé oportunidades de crecimiento, que ofrezca un lugar de trabajo atractivo, que aporte incentivos económicos adecuados... Se trata, por tanto, de razones económicas y también del entorno. Miguel Ángel Gallo, del IESE, explicó que existen dos factores principales a la hora de atraer a profesionales externos: ofrecerles una carrera profesional brillante y tenerles en cuenta en las decisiones importantes de la empresa.