

Los retos de futuro

¿Qué le preocupa a la empresa familiar?

Más de trescientas personas asistieron a la IV Conferencia Internacional de Empresa Familiar, que se celebró el 6 de junio en el nuevo campus del IESE en Barcelona. Bajo el lema "Valores familiares y creación de valor: el fomento de valores perdurables en las empresas familiares", empresarios familiares, académicos de primer nivel y expertos se reunieron para intercambiar puntos de vista sobre la gestión del futuro de la empresa familiar. Una cita que cada año organiza la Cátedra de Empresa Familiar del IESE y que en esta ocasión se enmarca en la celebración del 50 aniversario de la escuela de dirección.



Sesión inaugural de la IV Conferencia Internacional de Empresa Familiar

"El papel de las empresas familiares ha cambiado y también lo ha hecho su importancia en la vida social y económica", dijo el director general del IESE, Jordi Canals, en la sesión de bienvenida. Por ello son importantes foros de estas características, donde empresarios familiares y académicos se reúnen para intercambiar experiencias y perfilar líneas de mejora de cara al futuro. Precisamente ese fue el principal ingrediente de la primera sesión del programa, moderada por el profesor del IESE Pedro Nueno, en la que participaron cuatro empresarios familiares.

Hans-Jacob Bonnier, vicepresidente del Grupo Bonnier -grupo de comunicación sueco que agrupa 150 compañías y factura tres mil millones de euros- afirmó que la libertad de expresión, la responsabilidad y la calidad son los principales valores de su familia y de su empresa. Bonnier, miembro del Consejo Asesor Internacional del IESE, también señaló que si bien todos los miembros de su familia son bienvenidos a trabajar en el grupo, tienen que competir por su puesto con el resto de candidatos y demostrar previamente su valía. La empresa es de titularidad 100% familiar y actualmente las acciones se reparten entre 76 miembros de la familia. Cuentan con un organismo que agrupa a los familiares jóvenes menores de 32 años y cuya función es "preparar a la siguiente generación", que se conozcan, que aprendan a ser buenos propietarios, que aprendan la cultura de la empresa familiar, explicó.

*Ludo Van der Heyden:
"el proceso de equidad es
una forma de generar
esperanza, que es muy
necesaria para las
generaciones venideras"*

La agencia de noticias Europa Press, también familiar, comparte con Bonnier los valores de libertad y responsabilidad, según explicó Rosario Martín Gutiérrez de Cabiedes, presidenta del Consejo de Administración. Además, Europa Press añade la búsqueda de la excelencia como valor fundamental. En este caso, los miembros de la familia sólo pueden unirse a la empresa si primero adquieren experiencia fuera de ella y siempre que exista una vacante que se ajuste al perfil del candidato. Actualmente, la agencia de noticias está en fase de traspaso a la segunda generación, formada por 6 hermanos, y sólo 2 de ellos trabajan en la empresa. "El 100% de las acciones se reparte entre los fundadores y los 6 hijos", apuntó.

Franz Borgers, presidente de la alemana Johann Borgers and Co. -que fabrica textiles para el sector automovilístico y factura 620 millones de euros-, explicó que, en su caso, los miembros de la familia no pueden trabajar en la empresa si no son previamente invitados por el consejo. El grupo Borgers tiene muy claro que la familia es lo primero, aseguró su presidente. "La familia contribuye con su estructura y sus valores a la empresa, y viceversa", aseguró. Una de las principales preocupaciones de la compañía es ayudar a sus empleados y a las familias de éstos. "Si el trabajador tiene cualquier problema, puede hablar de ello con sus jefes igual que lo haría con un amigo", aseguró Borgers.

Para Mariano Puig, presidente de la Fundación Puig, su mejor escuela fue "la mesa del comedor, donde mi padre nos explicaba la marcha de la empresa y los problemas que había". Actualmente, Exea, el holding de cabecera, engloba diferentes negocios, entre los que destaca Puig Beaty & Fashion, el buque insignia de esta empresa familiar. La clave del grupo, explicó Puig, es "la gran capacidad de creación de nuevos productos". De hecho, "un tercio de las ventas actuales es de productos que hace 4 años no existían".

La sesión concluyó con un amplio turno de preguntas que contó con una gran participación por parte de los asistentes. Durante toda la conferencia se dio especial protagonismo al público, que podía formular sus preguntas a cualquiera de los ponentes. Hemos recopilado una selección de estas consultas en la sección *Los expertos responden* de esta *newsletter*.

El valor de la empresa familiar

La sesión "El Valor de la empresa familiar" fue moderada por Josep Ros, socio de Roland Berger Consultants. Fernando Casado, director del Instituto de Empresa Familiar, destacó la importancia y el gran impacto que tienen las empresas familiares en el conjunto del tejido social. Josep Tàpies, titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, presentó un estudio elaborado por la Cátedra que pone de manifiesto la poca interconexión que existe entre las compañías familiares españolas, a través de sus consejeros, en comparación con el resto de grandes empresas en España. El informe, basado en el análisis de 396 empresas españolas, el 20% de las cuales

familiares, pone de relieve que son muy pocos los consejeros que participan a la vez en varios consejos de administración de empresas familiares.

Ludo Van der Heyden, director del Advanced Management Programme de Insead, analizó el papel que la emotividad y los sentimientos juegan en los procesos de la empresa familiar. Introdujo el concepto de *fairness process* (proceso de equidad), cuya aplicación es clave en los procedimientos, para evitar que estos sean dictatoriales. Practicar la equidad es también "una forma de generar esperanza, que es muy necesaria para las generaciones venideras", destacó.

La tercera sesión llevaba por título "Encontrando la estructura adecuada" y estuvo moderada por **Jaime Grego**, presidente de Laboratorios Leti. **John A. Davis**, profesor de Harvard Business School, propuso la creación de un nuevo marco para describir y categorizar a la empresa familiar, "un lenguaje común que nos permitiría avanzar en el estudio de este tipo de empresas", en permanente proceso de cambio. Por su parte, **Sabine Klein**, de la European Business School, destacó la importancia de lo que ella denomina *embeddedness*, es decir, el vínculo que se establece. Es importante tener en cuenta el grado de integración de la empresa familiar en la sociedad, pero también la implicación activa del propietario en la empresa y en la familia.

Nigel Nicholson:
"la propiedad emocional es un hilo dorado que une el pasado con el presente y el futuro"

Heinrich Liechtenstein, del IESE, presentó las conclusiones de un estudio sobre las Oficinas Familiares (*Single Family Offices*) que ha elaborado el IESE en colaboración con la Wharton Global Family Alliance (Wharton GFA), y que acaba de publicarse. El papel de estas organizaciones profesionales que gestionan las fortunas de las dinastías familiares es muy importante, puesto que son las encargadas de proteger los activos e inversiones de las diferentes generaciones de una familia. "La fortuna ha de tener un propósito, una misión", aseguró Liechtenstein.

Construyendo el futuro

La sesión "Construyendo el futuro", moderada por **Roger Pedder**, ex presidente de Clark Shoes del Reino Unido, se centró en la sucesión. **Guido Corbetta**, de la Bocconi University, presentó los siete errores más comunes en el proceso de sucesión y algunos consejos para intentar evitarlos, como tener un concepto adecuado de la propiedad, fomentar una cultura del mérito y cuidar la educación de los miembros de la familia, que es uno de los principales vehículos de transmisión de valores.

De hecho, tal y como explicó **Nigel Nicholson**, de la London Business School, en un proceso de sucesión exitoso intervienen muchos factores, además del valor económico. Por ejemplo, juega un papel crucial la propiedad emocional, un vínculo que puede ser totalmente independiente de la propiedad económica y puede darse incluso en miembros de la familia que no tienen un interés económico en la empresa. La propiedad emocional es un factor clave para asegurar la supervivencia de la empresa familiar, "un hilo dorado que une el pasado con el presente y el futuro", dijo Nicholson, y sirve de unión con las generaciones venideras.

Antonio Gallardo, vicepresidente del Consejo de Administración de laboratorios Almirall, moderó la última mesa redonda, titulada "De promesas a resultados". **Pramodita Sharma**, de la Wilfrid Laurier University, habló del papel de la mujer en la empresa familiar y mencionó que los estudios demuestran que cada cónyuge tiene una influencia clave en la familia y, por tanto, también en la empresa familiar. **Miguel Ángel Gallo**, del IESE, habló del ejercicio responsable del poder en este tipo de compañías. Y diferenció entre dos tipos de poder: *potestas*, que es un poder conseguido por la compra de acciones o por el ejercicio de la tiranía, y *auctoritas*, que es un poder que la persona gana con esfuerzo, a base de adquirir conocimientos y virtudes.

John Ward, de la **Kellogg School of Management**, señaló que las familias empresarias han de hacer frente a múltiples dilemas, como qué criterio aplicar para decidir quién debe formar parte del gobierno de la empresa (¿selección o elección?), cuánta información compartir o dónde se encuentra la línea que separa la propiedad de la gestión.

Por último, **Raffi Amit**, de la **Wharton School**, explicó que las empresas familiares controladas por los fundadores son mayoría en todo el mundo. En cuanto al gobierno de la empresa familiar, apuntó que existe un sesgo cultural en contra de las personas ajenas a la familia, cuando éstas "pueden aportar mucho valor". **Belén Vilallonga**, de **Harvard Business School**, se preguntó cómo las formas de gobierno pueden afectar al futuro de la empresa familiar y destacó que, para mantener los valores de las compañías familiares, es indispensable disponer de estructuras de gobierno adecuadas.