

## **No todos los CEO se vuelven más conservadores con la edad**

**Se ha comprobado que los CEO tienden a volverse más conservadores cuando se acercan a la jubilación, ya que perciben los beneficios a largo plazo como algo abstracto y se vuelcan en preservar la riqueza. Sin embargo, una investigación indica que los directores generales de las empresas familiares son la excepción que confirma la regla.**



15 de julio de 2015

"Con la madurez, la amplitud de miras se estrecha y la cintura se ensancha", bromeó una vez el empresario estadounidense E. Joseph Cossman. Lo cierto es que siempre se ha dicho que nos volvemos más conservadores cuando envejecemos. Aparte de ser una peculiaridad más de la vejez, ¿qué implicaciones tiene para los CEO y sus empresas?

Hasta ahora, la investigación ha confirmado que **la aversión al riesgo de los CEO aumenta a medida que se acercan a la edad de jubilación**: como su horizonte profesional se acorta, favorecen las ganancias rápidas y seguras en detrimento de las oportunidades estratégicas a largo plazo.

Pero este no es el caso de los CEO de empresas familiares, según el profesor del IESE [Pascual Berrone](#), Vanessa M. Strike, Stephen G. Sapp y Lorenzo Congiu. Su estudio pone de manifiesto que factores como el legado y la reputación tienen un mayor peso en la toma de decisiones de los CEO de las empresas familiares.

## Al timón de la nave familiar

Los autores se propusieron averiguar si los directivos de las empresas familiares son la excepción de la regla "a más edad, más conservadores", para lo cual examinaron las adquisiciones internacionales de **264 grandes empresas** cotizadas del índice S&P 500 de Estados Unidos en un **periodo de doce años**, de 1997 a 2009. En total, analizaron **3.432 operaciones** que les han permitido valorar hasta qué punto los CEO, en diferentes momentos de su carrera, tienden a realizar **adquisiciones internacionales** que implican distintos niveles de riesgo.

Los autores tomaron este tipo de operaciones como indicador de la asunción de riesgos porque suelen tener un coste significativo a corto plazo y pueden tardar años en arrojar beneficios. Para que la foto del riesgo fuera lo más completa posible, también se fijaron en el tamaño de las operaciones y en la proximidad cultural de las empresas adquiridas.

Por otro lado, los investigadores **definieron las empresas familiares** como aquellas en las que los miembros de la familia ocupan al menos dos altos cargos (consejeros o directivos) y poseen más del 5% de las acciones. Aproximadamente, el 20% de las empresas del índice S&P 500 se correspondían con dicha definición en el momento del estudio. Asimismo, determinaron el **horizonte profesional** de los CEO en función de la edad de jubilación en Estados Unidos, 65 años, más otros cinco de servicio en el consejo de administración. Así, por ejemplo, un CEO de 55 años tendría un horizonte profesional de 15 años.

El estudio confirmó que, en general, los CEO toman decisiones menos arriesgadas a medida que se acercan a la edad de jubilación, una tendencia que no se da, sin embargo, en los negocios familiares. Incluso a las puertas de la jubilación, la probabilidad de que los CEO de estas empresas realicen adquisiciones es mayor, independientemente del riesgo personal a corto plazo.

Además, los resultados indicaron que no basta con que la empresa sea propiedad de una familia, sino que debe estar gestionada por sus miembros para que el CEO exhiba esta mentalidad más largoplacista. En otras palabras, el CEO menos conservador es aquel que tiene como sustituto a otro miembro de la familia.

El estudio cita a Bob de Kuyper, antiguo **CEO de De Kuyper Royal Distilleries**: "Me faltaba poco para jubilarme cuando emprendimos nuestra expansión por China. Un colega me preguntó por qué lo hice, teniendo en cuenta que tardaríamos veinte años en ver beneficios y, para entonces, llevaría mucho tiempo jubilado. '¡Veinte años!', le contesté. 'Somos una empresa familiar de 315 años. Para nosotros, veinte años es corto plazo'".

## Horizontes más amplios

La naturaleza de las adquisiciones (por ejemplo, el tamaño y la proximidad cultural) ofrece información adicional. Los directores generales de empresas familiares al final de su carrera son más dados a comprar grandes firmas y en países con una cultura parecida. Esta estrategia dual les permite aumentar la escala y controlar el riesgo de la operación.

¿Por qué los CEO de empresas familiares piensan a más largo plazo que sus homólogos de las firmas no familiares? Los autores apuntan **dos posibles razones**. Por un lado, sus empresas tienden a diversificarse e incorporar a más miembros generación tras generación, lo que exige la creación de cada vez más riqueza. Por otro, tienen un mayor interés en el éxito futuro del negocio que los CEO de empresas no familiares, en cambio, con intereses a más corto plazo.

Finalmente, el estudio señala un **hallazgo curioso**: mientras que los CEO de primera, tercera generación y siguientes parecen pensar a largo plazo incluso al final de su carrera, los de la segunda actúan exactamente igual que sus homólogos de empresas no familiares.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)