



Empresa familiar: análisis estratégico

Juan Corona (Ed.)



ONTIER



DEUSTO

Empresa familiar: análisis estratégico

JUAN CORONA (ed.)



EDICIONES DEUSTO

© Juan Corona, 2017

© Centro Libros PAPF, S.L.U., 2017

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-2749-9

Depósito legal: B. 16.470-2017

Primera edición: septiembre de 2017

Preimpresión: gama sl

Impreso por Egedsa

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Prólogo (IEF) <i>Ignacio Osborne</i>	9
Prefacio (ONTIER) <i>Bernardo Gutiérrez de la Roza</i>	11
Introducción <i>Juan Corona</i>	13
Diálogo entre Leopoldo Rodés y Gonzalo Rodés: la cultura de la empresa familiar	19
<i>Leopoldo Rodés y Gonzalo Rodés</i>	
1. Una visión global de la empresa familiar	31
<i>Manuel Bermejo</i>	
2. Modelos de empresa familiar	39
<i>Fernando Álvarez Gómez y Carmen Ruiz Viñals</i>	
3. Hay que redefinir la empresa familiar	89
<i>Salvador Rus Rufino y Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez</i>	
4. Creación de empresas familiares	117
<i>Virginia Blanco Mazagatos, Juan Bautista Delgado García y Esther de Quevedo Puente</i>	

5. Fundamentos económicos de la empresa familiar .	141
<i>Carmen Galve Górriz y Vicente Salas Fumás</i>	
6. La empresa familiar en el ámbito mercantil	173
<i>María Enciso Alonso-Muñumer, Francisco Javier Silván Rodríguez y Lucía González Fernández</i>	
7. La empresa familiar y el derecho del trabajo	207
<i>Luis Sánchez Quiñones, Santiago Zamora Antón y Susana Garayalde Beguiristáin</i>	
8. La empresa familiar en el marco tributario	257
<i>Francisco de Haro, Concha del Campo y Carlos Cañas</i>	
9. Estrategia financiera y crecimiento de la empresa familiar	307
<i>Susana Menéndez Requejo</i>	
10. La financiación alternativa y la empresa familiar	327
<i>Ramón Ruiz de la Torre</i>	
11. Gestión del patrimonio familiar	357
<i>Julio Pindado García</i>	
12. Objetivos y estrategias de la empresa familiar	379
<i>Zulima Fernández y María Jesús Nieto</i>	
13. El gobierno de la familia empresaria	411
<i>Juan Corona y Manuel Bermejo</i>	
14. Órganos de gobierno de la empresa familiar (I): el papel del consejo de administración	445
<i>José Carlos Casillas Bueno y Adolfo Vázquez Sánchez</i>	
15. Órganos de gobierno de la empresa familiar (II): algunas reglas de juego	471
<i>Jesús Giménez Sánchez</i>	

16. Dirección de marketing de la empresa familiar . . .	551
<i>Juan Hernangómez Barahona y Rebeca San José Cabezudo</i>	
17. Gestión estratégica de la comunicación y de la marca corporativas en la empresa familiar	581
<i>Fernando Olivares Delgado y María Teresa Benlloch Osuna</i>	
18. Conflictos en la empresa familiar: origen y posibles soluciones	627
<i>Juan Carlos Ayala Calvo y Guadalupe Manzano García</i>	
19. ¿Liderazgo empresarial o liderazgo familiar?	653
<i>Fernando Casado</i>	
20. El proceso de sucesión en la empresa familiar	667
<i>María Katuska Cabrera Suárez</i>	
21. Aspectos jurídicos de la sucesión transfronteriza de la empresa familiar	689
<i>José Carlos Pérez Berengena y Luis Llanes Garrido</i>	
22. El papel del mentor en las empresas familiares . . .	745
<i>María José Pérez Rodríguez</i>	
23. Supervivencia, gobernabilidad y desarrollo de la empresa familiar: el papel de los principales agentes implicados	771
<i>María Jesús Hernández Ortiz (coord.), Guadalupe Fuentes Lombardo, Rocío Martínez Jiménez y Manuel Carlos Vallejo Martos</i>	
24. El protocolo familiar	813
<i>Juan Corona y Manuel Bermejo</i>	
Bibliografía	851

Una visión global de la empresa familiar

*Manuel Bermejo*¹

En este capítulo quiero ofrecer una visión de la empresa familiar enmarcada en el contexto de unas nuevas tendencias globales, cuyo profundo impacto debe ser tomado muy en consideración en cuanto al gobierno y gestión de este singular tipo de organizaciones. La confluencia en espacio y tiempo de globalización y digitalización lo ha cambiado todo. Vivimos en la sociedad del cambio.

Sabido es que la empresa familiar es la forma dominante de estructura empresarial en el mundo. Informes de la consultora EY elevan al 80 por ciento la ratio de empresas familiares en el mundo. En el caso de España, de acuerdo con los resultados del estudio «La empresa familiar en España (2015)» elaborado por el IEF y su Red de Cátedras de Empresa Familiar, el porcentaje de empresas familiares en nuestro país se eleva hasta el 90 por ciento, y crean hasta el 60 por ciento del valor añadido bruto. También son responsables de la creación de dos tercios del empleo, por lo que hay que destacar, a pesar de la crisis económica,

1. Manuel Bermejo es profesor y director del área de empresa familiar en IE Business School y presidente en The Family Advisory Board.

el extraordinario compromiso de la empresa familiar española con el empleo. El grueso de la destrucción de empleo se concentra en las compañías que han cerrado, ya que las empresas familiares que han seguido activas han incrementado el número de trabajadores por cada millón de euros ingresados (pasando de 4,7 empleados por millón de facturación en 2007 a 5,1 trabajadores en 2013). Esto no ocurre en el caso de las empresas no familiares, que han sobrevivido a la crisis económica mediante ajustes en el empleo (pasando de 3,1 a 3 trabajadores por millón ingresado).

Hay una cierta tendencia a confundir empresa familiar con organizaciones pequeñas y mal gestionadas. No conviene confundir conceptos. Una visión global de la empresa familiar permite observar realidades diferentes, de modo que ser empresa familiar no conlleva inexcusablemente la conversión en una pequeña empresa y, además, deficientemente gestionada. El análisis de los datos del Fortune 500 permite afirmar que un 30 por ciento de esa lista gloriosa son empresas familiares. Un reciente informe de la prestigiosa consultora McKinsey & Company establece que el 60 por ciento de las empresas más grandes en mercados emergentes tienen carácter familiar. De acuerdo con el Índice Global de Empresa Familiar que elabora la Universidad de St Gallen, las 500 empresas familiares más grandes del mundo alcanzan una cifra de 6,5 billones de dólares y emplean a 21 millones de personas, de modo que serían la tercera economía del planeta sólo superada por Estados Unidos y China. Otro estudio del Boston Consulting Group estima que, del total de empresas con más de un billón de dólares de ingresos, el 33 por ciento son familiares en Estados Unidos, el 40 por ciento en Alemania o Francia y más de la mitad en Brasil o el sudeste asiático. De acuerdo con los datos ofrecidos por el ya citado estudio «La empresa familiar en España (2015)» elaborado por el IEF y su Red de Cátedras asociadas en el segmento de las empresas más grandes de España, la mitad tienen carácter familiar. El informe del IE Business School y Banca March señala que, analizando un período de diez años, las empresas familiares europeas batieron en términos de capitalización bursátil y creación de empleo a sus

pares no familiares. Este autor evidenció en su tesis doctoral que la empresa familiar cotizada es además más ética, para lo que tomó como referencia la manipulación contable según un análisis global de más de 1.200 casos a lo largo de una decena de años. En definitiva, hay empresas familiares muy exitosas, y que además se gobiernan con muy sólidos valores, lo que las convierte en admiradas.

Puedo llegar a entender que de tanto oír hablar de problemas de la empresa familiar, de tanta estadística negativa sobre índices de supervivencia de la empresa familiar, de tanto conflicto que de vez en cuando salta a los medios de comunicación... las familias empresarias puedan acabar por tener un cierto sentido vergonzante.

Estoy radicalmente en contra de esos planteamientos. Antes al contrario. Insisto con frecuencia, lo haré de nuevo en este capítulo, que las familias empresarias son, en su gran mayoría, espejo donde mirarse. Son solución y no problema. Porque constituyen un reservorio de valores muy necesarios en el mundo de hoy por escasos en tantos ámbitos de la sociedad. Me estoy refiriendo a honestidad, esfuerzo, trabajo, sacrificio, perseverancia, resiliencia... pero también innovación, vocación de permanencia, visión de largo plazo, espíritu emprendedor o fuerte compromiso con sus *stakeholders*. Pero es que, además, son grandes protagonistas de la creación de empleo global, del sustento de los Estados del bienestar, de la innovación, de la filantropía o de la contribución al desarrollo social y económico que facilita la creación de las clases medias, verdadera base del crecimiento y prosperidad en las sociedades modernas. Por todo ello, las empresas familiares deben estar muy satisfechas de serlo. Deben poner en valor su historia, sus proyectos, sus valores, sus logros, su generosidad, su filantropía. Su legado, en definitiva.

Si pensamos globalmente en tantas y tantas familias empresarias, podemos concluir que han sido tradicionalmente muy endogámicas y cerradas a influencias/experiencias externas. Especialmente en sus primeros estadios, donde han sido gobernadas con un fuerte sentido de la propiedad, en la mayor y más contundente acepción del término. Eso les ha llevado a hacer primar los

organigramas informales, estilos de liderazgo con poca delegación o modelos muy centralizados y burocratizados para que el control de la compañía recaiga en una persona o unas pocas. Bajo estas premisas, y emulando la cultura de compañía creada por el fundador, no es de extrañar que en su evolución muchas de estas empresas familiares acaben por estructurarse en torno a reinos de taifas con escasa interconexión entre ellos.

La observación de la realidad de los negocios de hoy obliga a reflexionar al respecto. Hay que repensar formatos. El mundo evoluciona y surgen nuevos desafíos, de modo que las compañías, y no digamos las familiares, cada vez van a tener que atender nuevos retos que exceden de los derivados de las operaciones ordinarias de los negocios. Cito sólo algunos en los que creo que habrá un amplio número de lectores que coincidan en su relevancia. Hay que atender cuestiones derivadas de temas legales ligados a las responsabilidades de los administradores de las sociedades habida cuenta de una tendencia global de incremento de los niveles de intervencionismo. Hay que cuidar cada vez más asuntos como los referentes a la reputación, gran palanca de creación de valor en los tiempos actuales. Hay que innovar para desarrollar modelos de negocio, productos o procesos que se adapten mejor a los escenarios contemporáneos, para asegurar una posición sostenible en el mercado a medio y largo plazo. Hay que mejorar/actualizar/formar determinadas capacidades internas de la empresa. Hay que trabajar especialmente en aras de las personas talentosas para atraerlas, retenerlas y desarrollarlas, empezando, por cierto, por el talento familiar. Cada vez de manera más frecuente hay que buscar fuentes alternativas de financiación de ciertas actividades que demandan velocidades que exceden las que se pueden alcanzar al ritmo de los fondos generados por las operaciones. O desarrollar alianzas con otras empresas o instituciones precisamente para abordar nuevas estrategias de penetración en nuevos mercados. Hay que seguir creciendo de manera sostenida y rentable en un contexto competitivo particularmente complejo. La moderna empresa familiar debe tender a ser más abierta y flexible para dar entrada a talento o capital externo, pero reservándose el control para seguir construyendo su

visión. Para mantener la esencia. Para seguir siendo una organización con alma y valores.

Y, por el lado familiar, hay que asegurar la cohesión y el alineamiento en torno a un proyecto y valores compartidos en un contexto marcado por dos factores que lo complican todo. Primer factor, una mayor esperanza de vida: en muchos países, como Japón, Australia, Corea del Sur, Suiza, Italia, Francia, Israel o España ya se sitúa por encima de los ochenta años... y sigue al alza. Esto supone que en muchas familias empresarias puedan convivir cuatro o cinco generaciones fácilmente. Las mayores, educadas con principios del siglo XIX; las más jóvenes, nativas digitales. Segundo factor: cada día hay más ciudadanos con cosmovisiones diferentes. Se viaja más, se hablan más idiomas, se está más formado e informado, se trata con más gente. Se ha ganado en diversidad. Además, la familia tradicional típica de las sociedades occidentales, conocida en términos académicos como familia mononuclear biparental, deja lugar a otros esquemas más complejos y variados. Cada vez hay más familias reestructuradas, es decir, compuestas por dos o más familias cuando los padres se vuelven a casar. En la mayor parte de los países de Europa, la tasa de divorcios supera el 60 por ciento, en Estados Unidos es del 50 por ciento y en muchos de los países de Latinoamérica alcanza el 30 por ciento. Hay otros factores que también están provocando la disminución de las familias mononucleares y dibujan un panorama diferente: matrimonios del mismo sexo, aumento de personas que no desean contraer matrimonio o tener hijos, o la caída de la fertilidad derivada de matrimonios más tardíos en las sociedades industrializadas. En definitiva, en la familia, con el avance de las generaciones, vamos a ser más y más diferentes. Sin olvidar que, específicamente, en entornos latinos hay un concepto culturalmente muy interiorizado de familia extendida en la que los lazos familiares son muy fuertes incluso entre familiares menos allegados, o familia política, hasta compadres, padrinos o amigos íntimos. Así que en las familias latinas somos más y más pasionales. Razón por la que suelo decir que la empresa familiar latina es doblemente singular: por familiar y por latina. Un hecho que hay que tener muy en

cuenta por muchos de los lectores que, imagino, procederán de España y Latinoamérica.

Un enorme reto es gestionar estas nuevas estructuras y relaciones familiares, como ocurre en el territorio empresarial, donde alcanzar competitividad obliga a continuos y denodados esfuerzos. Honestamente, creo que es imposible gestionar esta nueva realidad con estilos cerrados basados en viejos paradigmas. Se impone una nueva mentalidad mucho más abierta. Por eso aconsejaremos en las páginas de este libro, porque es tendencia global, avanzar hacia una gestión más institucionalizada de las múltiples y singulares relaciones que se crean en el ecosistema familia/empresa.

Fruto de ese mayor grado de institucionalización vamos a asistir a más procesos de empresas familiares que salen a cotizar en los mercados de capitales, o que protagonizan operaciones corporativas para consolidar posiciones en el mercado o incluso venden el negocio tradicional para pasar a compartir un legado más líquido que podrá ser reinvertido a futuro.

En estos nuevos esquemas van a ser muy importantes las aportaciones de los miembros de la familia más jóvenes, que traen interiorizadas grandes habilidades tecnológicas, empatía con un entorno mucho más digital, conocimiento de idiomas, formación académica o principios muy consistentes con los tiempos contemporáneos. Pero también la contribución de familiares más expertos que vivieron muchas batallas ya. Tal vez no tengan cuenta en redes sociales pero agregan enormes activos: experiencia, *know-how*, valores tradicionales, conocimiento del mercado, reputación, liderazgo... Nadie sobra. Hace falta agregar competencias de unos y otros. Estamos en la era de la cocreación.

Como tantos otros conceptos en el mundo actual, también está evolucionando el de la empresa familiar. Muchas, cada vez más, han evolucionado, de acuerdo con la terminología académica, de empresa familiar a familia empresaria, con todo lo que ello va a implicar en complejidad y diversidad. Pero conviene mirarlo siempre en positivo. Es una extraordinaria oportunidad para aglutinar a la familia en torno a un gran proyecto. En una familia empresaria, a diferencia de lo que ocurre en el concepto clásico

de empresa familiar, muchos de los miembros de la familia acaban creando nuevos negocios. Esta propuesta, de neto carácter emprendedor, permite que el grupo empresarial de la familia crezca y diversifique riesgos. A la vez que, con una actitud muy abierta y positiva, se va desarrollando el potencial de los integrantes de la familia que se dedican con especial entusiasmo y pasión a las actividades que más les ilusionan y en las que más van a disfrutar por poder desplegar sus particulares fortalezas. Actividades que, por cierto, suelen abarcar un amplio abanico de posibilidades. Desde las puramente empresariales al emprendimiento social pasando por la filantropía. Por tanto, estamos hoy ante un concepto mucho más flexible de empresa familiar. Eso sí, con otra característica muy singular: el control familiar. A través de ese control, la familia construye y comparte una visión y unos valores. Asegura la esencia del proyecto. Porque el gran reto para las familias empresarias debiera ser transformarse sin perder su esencia.