

## EMPRESA FAMILIAR

CINCO CLAVES  
PARA PERDURAR  
CON ÉXITO

**JOSEP TÀPIES**  
Profesor, Dirección  
Estratégica, IESE



**MARÍA FERNÁNDEZ MOJA**  
Investigadora de la Cátedra  
de Empresa Familiar  
del IESE

El profesor Tàpies ofrece un análisis detallado del modelo de negocio de las empresas familiares y de aquellos aspectos clave en su organización que influyen en sus posibilidades de éxito a largo plazo.

EMPRESA FAMILIAR • ANÁLISIS DE  
DECISIONES • DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

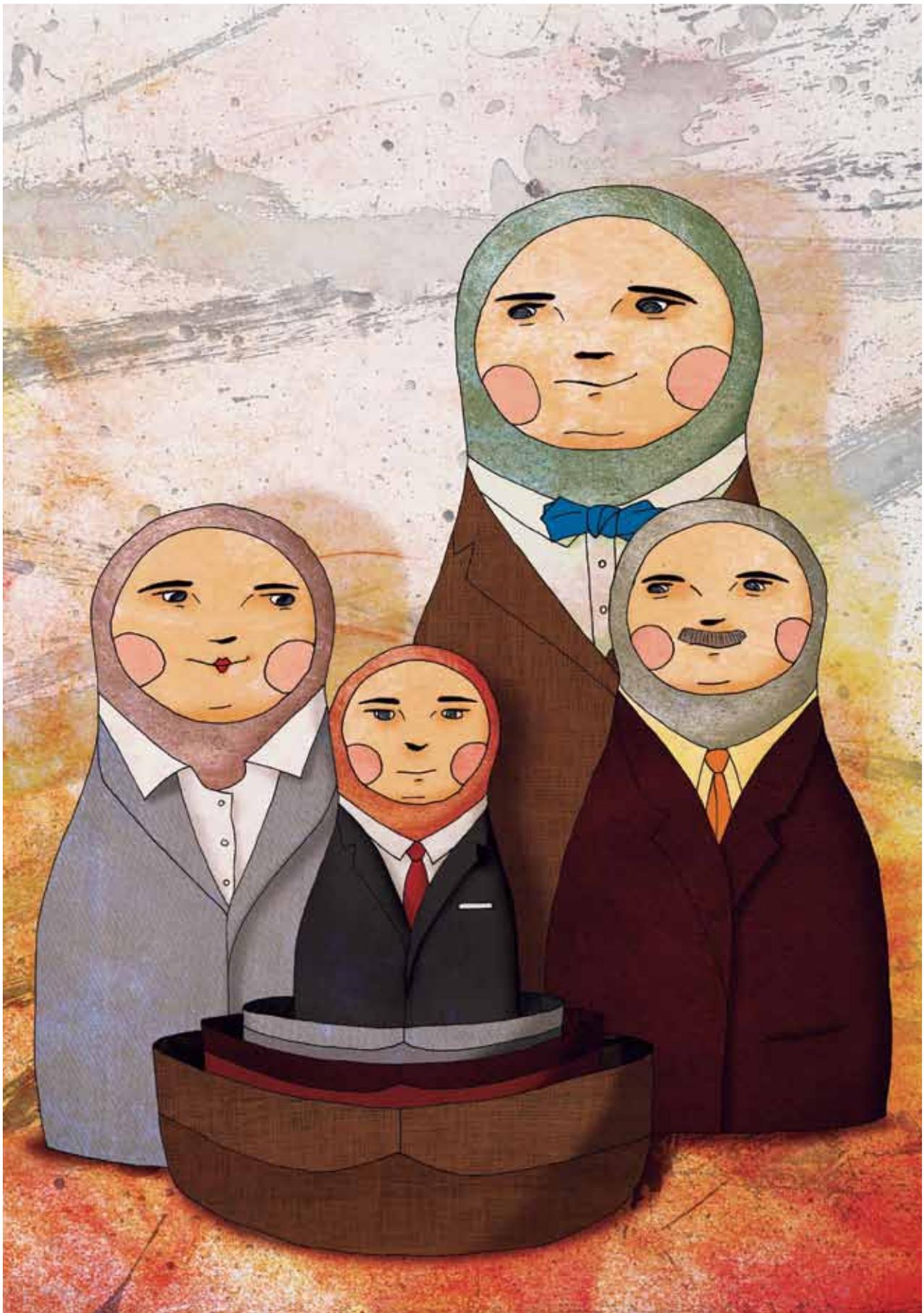
Las empresas familiares ocupan un papel central en la recuperación y desarrollo económico de cualquier país, puesto que son la estructura de propiedad mayoritaria en el tejido empresarial de todo el mundo. Sus modelos de negocio están siempre basados en una visión de futuro, lo que les permite hacer frente con mayor serenidad a los vaivenes del entorno económico. Para que esa visión a la larga se concrete en una realidad, conviene prestar atención a una serie de aspectos clave, que se revisan en este artículo.

#### ESTRUCTURAS DE PROPIEDAD

● El European Group of Owner  
● Managed and Family Enterprises (más conocido por sus siglas en francés, GEEF) impone, como una de las condiciones necesarias para que una empresa sea considerada familiar, que una familia posea un porcentaje mínimo de acciones para influir en las grandes decisiones de la compañía. Ese porcentaje mayoritario

de propiedad puede articularse de múltiples formas. Las necesidades de la empresa, el marco legal del país en el que opera y, especialmente, la voluntad de la familia son los ejes centrales que marcan las estructuras de propiedad.

Cuando analizamos la casuística internacional, vemos que es muy variada. Por ejemplo, en algunas empresas el cargo más alto de la jerarquía lo desempeña una fundación. Como es el caso de Ikea o Bertelsmann. La empresa sueca Ikea creada por **Ingvar Kamprad**, abrió su primera tienda en 1958. Y en 1982, el fundador decidió que la empresa sería propiedad de una fundación, Stichting INGKA Foundation y, de esa forma, garantizaba la independencia y la visión a largo plazo de la compañía. En la misma línea, la empresa alemana Bertelsmann, tercer grupo editorial más grande del mundo, está participada en un 80,9% por varias fundaciones (Bertelsmann Stiftung, Reinhard Mohn Stiftung y BVG Stiftung). El 19,1% está en manos de la familia **Mohn**. En este caso, sin embargo, el 100% de los derechos de voto de



“LO QUE EXPLICA LA LONGEVIDAD DE NUESTRA COMPAÑÍA ES EL HECHO DE TRATAR A NUESTRA EMPRESA FAMILIAR COMO UN BIEN PRECIOSO Y DE GRAN VALOR. NOSOTROS SOMOS SUS CUIDADORES DURANTE UNOS AÑOS, Y LUEGO LE DAMOS EL RELEVO A NUESTROS SUCESES, DESPUÉS DE HABERLO MEJORADO EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE”

**Bertrand Passot**, presidente de la empresa francesa Revol Porcelaine, fundada en 1789.

“LA TRADICIÓN Y LA HISTORIA INDUSTRIAL ESTÁN EN EL ADN DE NUESTRO NEGOCIO, Y SON LAS QUE PERMITEN RECONOCER QUÉ NOVEDADES PUEDEN PROMOVER UN DESARROLLO DURADERO Y CREAR VALOR AÑADIDO”

**Federico Falck**, presidente de Gruppo Falck, empresa italiana creada en 1906.

Fuente: [www.henokiens.com](http://www.henokiens.com)

la compañía pertenece otra sociedad, Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG), que tiene como objetivo mantener los rasgos fundamentales de la cultura corporativa y su característico estilo de gestión.<sup>1</sup> BVG tiene seis accionistas: tres miembros de la familia **Mohn** y tres miembros externos.

#### ESTRUCTURAS DE GOBIERNO: EL EJE CENTRAL

- Una vez definidas las estructuras de propiedad, las familias empresarias deben tener en su agenda el diseño de unas estructuras de gestión que faciliten el gobierno de la empresa y de la familia. Dichas estructuras son los ejes centrales en la gestión de cualquier empresa. Un administrador único o un Consejo de Administración han de velar por la correcta gestión de la compañía, y en este tipo de empresas se han de tener también en cuenta las necesidades de gestión y organización de la familia propietaria. La asamblea familiar y el consejo de familia son los dos órganos más habituales para cumplir ese objetivo.

El primero es el órgano en el que está representada toda la familia, tenga o no vínculos directos con la empresa. Y el segundo, el consejo, es el órgano formado por miembros de la misma elegidos por los propietarios, y su objetivo es facilitar la unidad y el compromiso de la familia empresaria, unificando posturas dentro de la misma para que ésta se comunique como una única voz con la compañía. En ocasiones, junto con estos órganos de gobierno, los propietarios deciden crear una empresa, denominada genéricamente *family office*, diseñada ex profeso para mantener su riqueza, tanto en términos de patrimonio económico como de capital humano, a la vez que ayuda a transmitir el legado de generación en generación.

#### LA SUCESIÓN

- Se trata de la piedra angular, la condición sine qua non para empresas familiares que aspiran a perdurar. Cuando se afronta un

proceso de sucesión, es importante tener en cuenta que:

- La sucesión es un hecho previsible y, por tanto, susceptible de planificación.
- La sucesión en la propiedad y en la gestión no necesariamente tienen que producirse al mismo tiempo.
- La sucesión en el liderazgo es más compleja que las dos anteriores.

Planificarla es una condición necesaria, aunque no suficiente, para conseguir un traspaso generacional ordenado. Una transición generacional mal planificada o mal gestionada, que acabe provocando problemas, tiene consecuencias catastróficas no solo para la empresa, sino también para la familia. Y esta debe definir el tipo de empresa familiar con el que se sienten cómodos. Se puede optar, por ejemplo, por una organización empresarial en la que la familia esté a distintos niveles de las instancias de gestión. A lo único que no se puede renunciar es a la propiedad; lo demás es subcontratable, aunque no sea lo idóneo.

Si la familia decide que quiere gestionar la empresa, se deberán definir las pautas que regirán la incorporación de miembros de esta a la empresa, estableciendo qué condiciones han de cumplir los familiares para ocupar puestos en la compañía, en términos de edad, formación, experiencia, etc. Y en ningún caso hay que forzar la incorporación de miembros de la familia a la empresa, hay que respetar la libertad de decisión de la siguiente generación.

Exigir niveles de formación en el protocolo para ocupar cargos en la empresa; fomentar y/o exigir experiencia en otras compañías no familiares; y diseñar una carrera dentro de la propia empresa para que los sucesores la conozcan son algunas de las políticas habituales de las familias empresarias. A título de ejemplo, el actual presidente y CEO de la multinacional PPR –propietaria de marcas como Alexander McQueen, Boucheron, Stella McCartney, Yves Saint Laurent, Fnac o Puma–, **François-Henri Pinault** (hijo del fundador de la empresa

**François Pinault**), comenzó su carrera profesional en la empresa en 1987 como vendedor en el departamento de importación y comercio al por menor de la marca Evreux, dentro de Pinault Distribution. Desde ese momento, ha estado desempeñando distintos puestos en las empresas del grupo: presidente de Pinault Distribution, presidente y CEO de FNAC y codirector de Financiere Pinault; hasta que, en el 2005 fue nombrado presidente y CEO de PPR.<sup>2</sup>

### LA PROPIEDAD SE HEREDA, EL TALENTO, NO

● Atraer y retener talento externo  
● es útil y enriquecedor, y suele resultar muy beneficioso para las empresas familiares. La propiedad se hereda mientras que el talento para la gestión, no. Es necesario recordarlo aquí, pues, a veces, algunos empresarios familiares parecen olvidar este hecho, y las consecuencias para la empresa son obvias.

La necesidad de contratar profesionales ajenos a la familia se hace patente en el instante en el que la empresa adquiere cierto tamaño. En algunos momentos y situaciones clave de las empresas familiares, el papel de los profesionales externos puede ser determinante. En el proceso de sucesión, por ejemplo, un profesional de confianza puede ayudar a conseguir una transición generacional ordenada, actuando de puente.

En el Consejo de Administración, la participación de profesionales externos puede enriquecerlo y dinamizarlo. Las grandes empresas familiares multinacionales tienen consejos de administración de primer nivel. La compañía americana Walmart, fundada como una tienda individual en Arkansas, en 1962, por **Sam Walton**, era en 2010 la empresa más grande del mundo, según la revista *Fortune*. Walmart sigue siendo una empresa familiar, ahora en manos de la segunda generación, aunque solo dos miembros de la familia se sientan en el Consejo de Administración de la misma: **Timothy y Robson Walton**, hijos del fundador.<sup>3</sup>

En el caso de la francesa LVMH, líder en el sector del lujo, el presidente y CEO de la empresa es el propio fundador, **Bernard Arnault**; pero en el Consejo se sientan dos de sus hijos, **Antoine Arnault** y **Delphine Arnault**, junto con destacadas personalidades como **Bernadette Chirac**, empresarios europeos especialistas en el sector del lujo, como **Diego Della Valle**, y miembros de familias empresarias cuyas compañías han sido adquiridas por el conglomerado, como es el caso de **Gilles Hennessy**.<sup>4</sup>

### EL LEGADO

● El concepto de *largo plazo* es consustancial con las empresas familiares. El objetivo de traspasar, como un legado, la empresa de generación en generación lleva a los dueños de empresas familiares a tener un horizonte lejano, lo cual ayuda a evitar la “miopía” de la gestión cortoplacista. Esos proyectos a largo plazo generan valor y riqueza para la sociedad y para la propia familia. Además han sido valorados por los propios empresarios familiares como el factor más importante para el éxito empresarial, según un reciente estudio de Credit Suisse basado en una encuesta a miembros de 280 compañías familiares en 33 países.<sup>5</sup> La búsqueda de la sostenibilidad financiera y social es el *leitmotiv* de las empresas familiares. Imbuidas de esa mentalidad, aquellas prestan especial atención a temas relacionados con la responsabilidad social corporativa y la filantropía, bien sea desde la empresa o desde la familia.

No se trata solo de heredar, sino también de recibir y aceptar un legado. Ese legado es, por supuesto, un patrimonio, pero también un conjunto de valores, creencias, principios y modos de hacer que se transmite de generación en generación en cada familia empresaria. Así, los miembros de esta se sienten custodios de ese legado y responsables de entregárselo a la siguiente generación y la idea central es mantener la tradición, los sellos de identidad de la empresa y de la familia, pero sin descuidar la capacidad de renovación.

## EL LEGADO ES, POR SUPUESTO, UN PATRIMONIO PERO TAMBIÉN UN CONJUNTO DE VALORES, CREENCIAS, PRINCIPIOS Y MODOS DE HACER QUE SE TRANSMITE DE GENERACIÓN EN GENERACIÓN EN CADA FAMILIA EMPRESARIA

1. [www.bertelsmann.com/Bertelsmann/Shareholder-Structure.html](http://www.bertelsmann.com/Bertelsmann/Shareholder-Structure.html)
2. [www.ppr.com/en/press/biographies/board-directors/francois-henri-pinault](http://www.ppr.com/en/press/biographies/board-directors/francois-henri-pinault)
3. El consejo de administración de Walmart está compuesto por diecisiete miembros. Fuente: <http://investors.walmartstores.com>
4. [www.lvmh.com/investor-relations/governance/board-of-directors](http://www.lvmh.com/investor-relations/governance/board-of-directors)
5. “Family businesses: Sustaining performance”, Research Institute, Credit Suisse, septiembre de 2012.

### PARA SABER MÁS:

Puedes seguir al profesor en su blog o en twitter: [@JosepTapies](http://blog.iese.edu/empresafamiliar)

Consultar sus casos en: [www.iese.com](http://www.iese.com)

Adquirir vídeos formativos en: [www.empresafamiliar-iese.com](http://www.empresafamiliar-iese.com)