



Una visión de la empresa familiar excelente

kpmg.es

Contenidos

Resumen ejecutivo	3
<hr/>	
Introducción y objetivos	6
No todas las empresas familiares son longevas, pero longevidad y familia caminan de la mano	8
Las capacidades distintivas de las empresas familiares	11
Acerca de este informe	13
<hr/>	
Elementos que caracterizan a la empresa familiar	16
Los elementos culturales que definen a las empresas familiares	22
Vocación de largo plazo	22
Compromiso con el territorio	24
Espíritu emprendedor y orgullo de pertenencia	25
Prudencia y reinversión de beneficios	26
Un modelo de gobierno corporativo basado en la confianza	28
Compromiso social	29
Agilidad y flexibilidad	33
<hr/>	
Efectos sociales beneficiosos de lo característico de la empresa familiar	34
Relaciones laborales de calidad	37
Visión de largo plazo y estabilidad	39
Un impacto amortiguador en los ciclos	41
Generación de riqueza, oportunidades, cohesión e innovación	44
Estímulo del espíritu emprendedor y del compromiso social	48
<hr/>	
Algunas dimensiones de la empresa familiar excelente	52
Buen gobierno	55
Desarrollo	60
Personas	64
Sociedad	67
<hr/>	
Oportunidades de avanzar para la empresa familiar	72



Resumen ejecutivo

Este informe tiene como objetivo entender los elementos diferenciales característicos de los modelos de negocio, de gobierno y de gestión de las empresas familiares más avanzadas y resaltar su impacto social, que las convierten en un bien social a preservar. El trabajo también tiene como objetivo identificar de los elementos que señalan la excelencia en este tipo de compañías.

Este informe tiene como objetivo entender los elementos diferenciales característicos de los modelos de negocio, de gobierno y de gestión de las empresas familiares más avanzadas y resaltar su impacto social, que las convierten en un bien social a preservar. El trabajo también tiene como objetivo identificar los elementos que señalan la excelencia en este tipo de compañías.

El trabajo se sustenta, principalmente, en las reflexiones de alrededor de 150 empresarios familiares, socios del Instituto de la Empresa Familiar y de las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar, trasladadas tanto a través de entrevistas en profundidad como de sesiones de trabajo específicas y de una consulta on-line. A lo largo del informe, las reflexiones de los empresarios se apoyan también en la literatura disponible acerca de la empresa familiar.

El trabajo está dividido en tres bloques. En el primero se exponen los elementos que, de acuerdo a las opiniones trasladadas por los empresarios consultados, definen o caracterizan a la empresa familiar. Se trata de cuestiones relacionadas con el enfoque empresarial particular de

este tipo de compañías, que se traduce en algunos elementos claramente diferenciales de sus modelos de negocio, de gobierno y de gestión. El segundo de los bloques de este informe reflexiona acerca de los impactos sociales beneficiosos que son consecuencia de los elementos distintivos de la empresa familiar. Algunos de estos impactos son especialmente reseñables dado que inciden en elementos de debilidad de la economía española apuntados por observadores externos como el Global Competitiveness Report del Foro Económico Mundial. Por último, el tercer bloque pretende apuntar de una manera ordenada a algunos de los elementos más específicos que, según los empresarios consultados, distinguen a las compañías familiares avanzadas.

Las consultas desarrolladas en la elaboración de este estudio ponen de manifiesto la convicción de los empresarios familiares de que sus modelos de negocio, de gobierno y de gestión presentan características diferenciales. En su opinión, la vocación de largo plazo es quizá el rasgo más definitorio de la empresa familiar. Esta se traduce en, entre

Las empresas familiares son importantes factores de desarrollo económico y de generación de oportunidades más allá de los centros de decisión económica del país. De este modo, desempeñan un papel significativo en la cohesión social.

otros aspectos, una concepción de la institución empresarial menos propensa al cortoplacismo y, por ende, más orientada a la inversión en el largo plazo. El compromiso con la comunidad es otro de los factores destacados por los empresarios. Las empresas familiares contribuyen a la generación o mantenimiento de polos de desarrollo alejados, en ocasiones, de los centros tradicionales de decisión económica. Otro factor que coinciden en señalar las personas consultadas es la prudencia y resiliencia de las empresas familiares que se manifiesta en una mayor tasa de reinversión de beneficios en la propia compañía frente a otros usos alternativos, entre otras. Del mismo modo, señalan la importancia de la agilidad y flexibilidad de este tipo de empresas como factor de longevidad que atribuyen, en parte, a la motivación y estabilidad de sus equipos profesionales.

Las características diferenciales de las empresas familiares excelentes las convierten en un bien social que debe ser preservado. No sólo porque esos elementos distintivos son fuente de capacidades distintivas indispensables para el éxito empresarial sino porque generan efectos sociales beneficiosos que trascienden a las propias compañías. A este respecto, la literatura y los empresarios consultados señalan que la cultura, los valores y la gestión diferencial de las personas en las empresas familiares dan lugar a relaciones laborales de una mayor calidad que se traducen en un menor nivel de conflictividad, entre otras ventajas. También señalan que la menor presión cortoplacista invita a la inversión en activos no tangibles imprescindibles para el éxito empresarial y para las mejoras de eficiencia y productividad que son clave para la prosperidad a largo plazo de las sociedades, como la formación de los empleados o la innovación. Por último, no debe olvidarse que además de su contribución al empleo y a la generación de riqueza, las empresas familiares son importantes factores de desarrollo económico y oportunidades más allá de los principales centros de decisión económica del país y que, de este modo, desempeñan un papel significativo en la cohesión social.





Las empresas familiares más avanzadas poseen, en definitiva, elementos distintivos que las hacen diferentes y que benefician al conjunto de la sociedad. La última sección de este trabajo apunta a algunos de los elementos, trasladados por los empresarios familiares durante la elaboración del informe, que ayudan a las empresas familiares a catalizar lo diferencial y a sacarle el máximo provecho en beneficio propio y del conjunto de la sociedad. Una de las claves se refiere al modelo de gobierno corporativo y a la necesidad de establecer políticas, procesos y controles que permitan poner en valor el compromiso de los propietarios con el proyecto empresarial y con su sostenibilidad en el largo plazo. Un segundo elemento se refiere a la gestión de las personas, y a las prácticas orientadas a la atracción, retención y desarrollo del talento para convertir lo diferencial de la empresa

familiar en un factor de compromiso, lealtad y productividad. En una capacidad distintiva, en definitiva. La tercera de las claves se refiere a la gestión financiera y estratégica, donde la prudencia, entendida como la asunción de riesgos con un margen de seguridad, se convierte en un factor de longevidad de las empresas familiares. Por último, las empresas familiares más avanzadas muestran una clara vocación de contribuir a la mejora de las sociedades donde actúan, creando riqueza y empleo pero también colaborando en causas sociales.

Las características diferenciales de las empresas y los empresarios familiares y su impacto social son todavía hoy insuficientemente conocidos y reconocidos por la opinión pública. El informe concluye con algunas reflexiones orientadas a poner en valor frente a la sociedad su valor e impacto diferencial.



1.

Introducción y objetivos

El primer ejemplo de empresa que se conserva en el registro histórico es familiar. Dos mil tablillas cuneiformes relatan la historia de la familia Egibi¹, dedicada durante cinco generaciones al comercio en la antigua Babilonia. Con actividades extendidas a lo largo de un territorio extenso para los estándares de la época, hoy diríamos que su modelo de negocio estaba basado en contar con canales de distribución locales firmemente implantados.

Las familiares no son sólo las compañías más antiguas sino que también son probablemente las más longevas. La asociación empresarial más exclusiva del mundo se encuentra radicada en el Reino Unido. Las compañías aspirantes a socios deben acreditar 300 años de historia y mantener los vínculos con la familia fundadora o haberse mantenido en manos de la misma familia durante al menos 50 años. En la actualidad, The Tercentenarians, como se denomina el club, cuenta con algo más de diez miembros. También la Henokiens Association tiene una naturaleza similar. Está constituida por compañías familiares con un mínimo de 200 años de historia y en las que la familia fundadora debe todavía tener presencia en el consejo de administración. Alrededor de cuarenta compañías, europeas y japonesas, son miembros

de la asociación. Como es sabido, la esperanza de vida de las empresas no se acerca, ni de lejos, a la que muestran los miembros de estas dos asociaciones. Estaría, a lo sumo, en 30 o 40 años si hablamos de las mayores compañías del mundo. Los estudiosos de las claves económicas de la longevidad nos dirían que la clave del éxito de las centenarias reside en su capacidad de establecer relaciones de confianza con sus grupos de interés concurrentes. Reputación y calidad, como resumía uno de los tricentenarios, es el secreto de la eterna juventud empresarial. También en España el factor familia parece ser determinante en lo que se refiere a las perspectivas de longevidad empresarial, como prueban, entre otras, compañías como Codorniú, Uriach, La Farga, Osborne o Taradellas, todas ellas familiares y centenarias.

(¹) The Invention of Enterprise, Kauffman Foundation.

La esperanza de vida de las compañías

De acuerdo a la literatura disponible, la longevidad empresarial es un valor escaso y en retroceso. La esperanza de vida media de las grandes compañías es una fracción de la de hace cincuenta años.

De acuerdo a diversas fuentes, sólo un 12% de las compañías familiares sobreviven hasta la tercera generación. El 3% llegan a la cuarta. Estas tasas, reducidas, superan no obstante a las de las compañías de otra naturaleza.

Vida media de las compañías del S&P 500



No todas las empresas familiares son longevas, pero longevidad y familia caminan de la mano

Durante algún tiempo se creyó que las compañías familiares eran anacrónicas, en la medida en que tenían más sentido en un entorno donde no existían mercados de capitales suficientemente organizados, con medios de comunicación poco sofisticados que hacían difícil la gestión y control de actividades dispersas y donde eran clave la confianza, la cercanía y la lealtad que pueden aportar los vínculos familiares. Con la extensión y profundización de los mercados de capitales y la revolución tecnológica la empresa familiar tendría menos sentido al encontrar dificultades para competir por el capital y el talento.

Sin embargo, la empresa familiar exitosa no sólo no ha desaparecido sino que continúa en plena vigencia. De hecho, según el semanario británico The Economist, la mayor parte de las compañías medianas más exitosas del mundo son familiares, entre las que cabría destacar las que constituyen el Mittelstand² alemán. También suponen un porcentaje significativo de las más grandes: el 20% de las 500 mayores compañías del mundo son familiares. Un porcentaje similar de empresas familiares puede encontrarse entre las 100 mayores compañías españolas por facturación.



(²) Denominación genérica utilizada para referirse a las compañías alemanas de tamaño medio, buena parte de ellas familiares.

El secreto de la longevidad



Sensibilidad al entorno



Cohesión e identidad

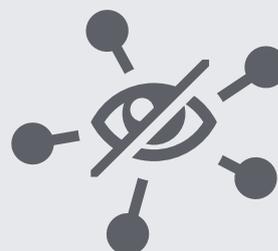


Capacidad de establecer relaciones constructivas con terceros



Prudencia financiera

Causas principales de mortalidad empresarial



Insuficiente atención de los administradores a la supervisión, orientación y control de cuestiones relacionadas con la cultura, la cohesión interna, los valores o la ética.

La capacidad de las compañías de prosperar y tener éxito en mercados competitivos depende de sus habilidades. Y de entre éstas, sostiene John Kay³, de aquellas que son distintivas. Capacidades distintivas son aquellas que no pueden ser reproducidas por los competidores. O que sólo pueden serlo tras duro esfuerzo. Patentes, copyrights o monopolios entrarían dentro de esta categoría. Pero también la marca, la arquitectura de relaciones con proveedores o clientes, los patrones de comportamiento dentro de la compañía, la cultura corporativa, el conocimiento o la lealtad de empleados o clientes. En definitiva, las capacidades distintivas vienen determinadas por una estructura de mercado que impide o limita la entrada de nuevos competidores; por la historia de la compañía, que requiere tiempo para ser copiada; o por las relaciones tácitas y de confianza establecidas dentro de la compañía, y por ésta con el entorno en el que se desenvuelve. De este modo, el éxito empresarial se construye apostando por tejer una red de relaciones basadas en la confianza y resistentes al oportunismo. Aunque es sabido que el éxito empresarial es caprichoso;

los fundadores de Google trataron de vender la compañía un año después de constituirla. No encontraron comprador por un millón de dólares. Hoy la compañía tiene un valor de mercado que multiplica por varios centenares de miles de veces esa cantidad.

Sólo las capacidades distintivas pueden ser fuente de ventaja competitiva. Y éstas, en su mayor parte, se basan en la confianza del entorno. Algunas de las capacidades distintivas propias de las empresas de éxito son especialmente frecuentes entre las empresas familiares. Quienes han estudiado la empresa familiar sostienen la existencia de un cierto "efecto familia"; una serie de elementos característicos de sus modelos de negocio, de gobierno y de gestión que, típicamente, las hace más robustas. La capacidad de administrar y gestionar con la mirada puesta en el largo plazo, un modelo de gobierno corporativo basado en la confianza, la prudencia financiera o el establecimiento de relaciones de lealtad con los empleados, clientes y la comunidad son factores típicamente utilizados para explicar ese "efecto familia".

Un 20% de las 500 mayores compañías del mundo son familiares. Un porcentaje similar puede encontrarse entre las 100 mayores empresas españolas por facturación.



(³) Fundamentos del Éxito Empresarial (Ariel, 1994)

La capacidad de la empresa familiar de crear valor

Diversos estudios concluyen el carácter diferencial de la empresa familiar, lo que el Instituto de Empresa (IE) denomina el “efecto familia.”

Un estudio conjunto entre este centro académico y Banca March investigó la relación entre la empresa familiar y la creación de valor. El estudio, que incluyó un total de 2.423 compañías cotizadas europeas, mostró que las empresas familiares europeas cotizadas crearon más valor durante el periodo 2001- 2010 que las no familiares.

Entre los principales resultados de este informe se encuentran los siguientes:

- La empresa familiar bate a la empresa no familiar en rentabilidad bursátil: Una inversión de 1.000 € en el año 2001 en la cartera ponderada por capitalización de las empresas familiares cotizadas en Europa habría generado un valor al final de la década de 3.533 € frente a los 2.241 € producidos por la cartera de empresas no familiares.
- La empresa familiar tiene un riesgo de mercado inferior a la no familiar.
- Las empresas familiares batan a los índices locales de sus mercados. En todos los países analizados las empresas familiares obtienen una rentabilidad superior a la generada por los índices locales para niveles de riesgo similares.

Nos encontramos pues ante un aparente efecto derivado de la propiedad familiar (en cuestiones como la existencia de menores costes de agencia, de un mayor compromiso de accionistas y empleados familiares con el proyecto empresarial, o de una visión a más largo plazo), que robustece, en el caso de las compañías familiares cotizadas, el proceso de creación de valor. Sin embargo, el elemento familiar no sólo beneficia a sus propietarios, sino que tiene efectos que trascienden a la propia compañía y que generan un impacto social positivo sobre el conjunto de la sociedad.

Recientemente, Banca March y el Instituto de Empresa han actualizado su informe, que concluye que las empresas familiares cotizadas que habían implantado prácticas avanzadas en materia de gobierno corporativo ofrecían una rentabilidad significativamente superior a la de las compañías cotizadas no familiares.

Las capacidades distintivas de las empresas familiares

También en España las empresas familiares son un ejemplo de éxito. De las 100 mayores compañías por facturación nos encontramos que aproximadamente un 20% son empresas familiares. Dos compañías familiares españolas, Inditex y Mercadona, se encuentran entre las 100 mayores empresas familiares del mundo⁴ y aparecen continuamente mencionadas en los rankings de más admiradas. De hecho, las tres primeras compañías del más reconocido ranking de reputación⁵ corporativa español

podrían ser consideradas familiares de acuerdo a las diversas definiciones existentes. Adicionalmente, el 40% de las 20 compañías españolas con mejor reputación podrían ser consideradas familiares. Una cifra que supera ese porcentaje anteriormente mencionado del 20% de las familiares entre las de mayor facturación. Las compañías familiares tienen una presencia en los rankings de reputación que supera la que les correspondería en términos de facturación.



No existe un modelo único de empresa familiar. Se trata de compañías de distintos tamaños, sectores, configuraciones, modelos de negocio, de gobierno y de gestión. De hecho, académicos de la universidad de Evora identificaron en un artículo publicado en 2014 hasta 200 definiciones distintas de empresa familiar. Un elemento que las asemeja es su modelo de agencia, que da lugar a estructuras de gobierno corporativo que deben ser capaces de resolver sus particularidades familiares en cuanto al capital, la administración y la gestión.

Este trabajo pretende estudiar los elementos diferenciales que definen a las empresas familiares excelentes y sus capacidades distintivas, para poner de manifiesto la necesidad de preservar este tipo de empresas como un bien social. Especialmente teniendo en cuenta que las empresas familiares ejemplares dan lugar a notables impactos sociales beneficiosos y que parecen mejor preparadas para dar respuesta a algunos de los desafíos del tejido empresarial español que se ponen de manifiesto en análisis de

observadores externos como el Global Competitiveness Report, del Foro Económico Mundial.

Este índice analiza diversos elementos de la economía española y los pone en relación con los de otros 143 países del mundo. En algunas cuestiones relacionadas con la sofisticación del tejido empresarial español, el análisis apunta a algunos elementos mejorables. Por ejemplo, en lo que se refiere a ética empresarial, el Foro Económico Mundial sitúa a España en el puesto 84 de 144 economías analizadas; en el 94 en lo que se refiere a la protección de los propietarios minoritarios; en el 96 respecto a la inversión en formación de los empleados en las empresas; en el 93 en lo que se refiere a la calidad de las relaciones laborales; en el 82 en lo relativo al uso del talento; o en el 52 respecto a la inversión empresarial en I+D. Lo interesante es resaltar que la compañía familiar excelente destaca en los asuntos anteriormente mencionados y puede constituir un ejemplo para el conjunto del tejido empresarial español.

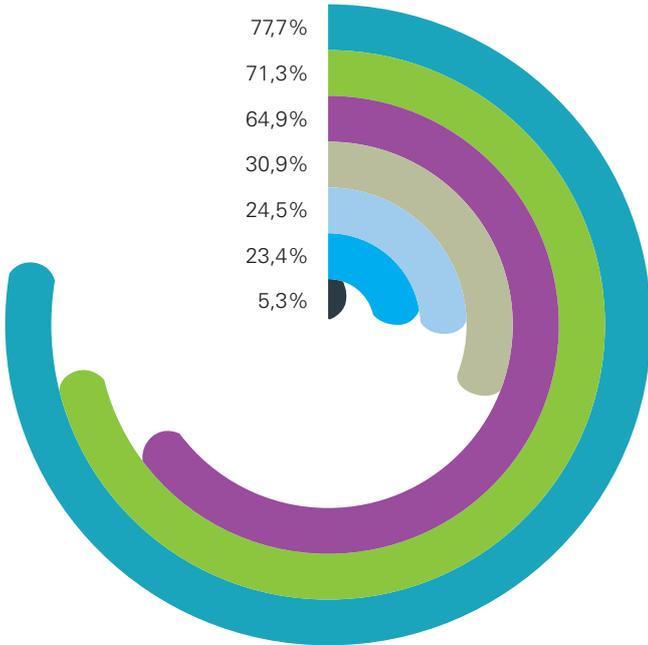
No existe un modelo único de empresa familiar. Se trata de compañías de distintos tamaños, sectores, configuraciones, modelos de negocio, de gobierno y de gestión.

⁽⁴⁾ <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2015/05/26/5564755cca4741b4698b458f.html>

⁽⁵⁾ Monitor Español de Reputación Corporativa, 2015.

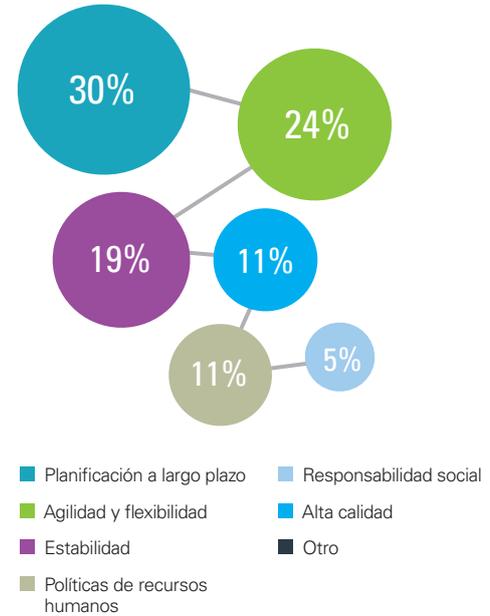
Factores de éxito de la empresa familiar de entre los indicados por los directivos de estas compañías

Resultados de la consulta online empresarios familiares



Los datos reflejan el % de encuestados que seleccionaron cada opción

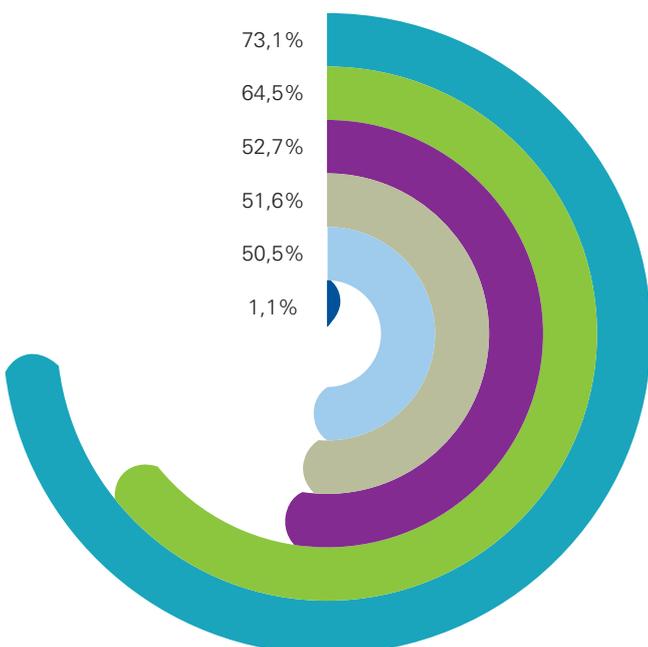
Resultados de las mesas de trabajo



El área en el gráfico superior representa el % de empresarios participantes que seleccionaron cada opción

Retos de futuro para la empresa familiar de entre los indicados por los directivos de estas compañías

Resultados de la consulta online a empresarios familiares



Los datos reflejan el % de encuestados que seleccionaron cada opción

Resultados de las mesas de trabajo



El área en el gráfico superior representa el % de empresarios participantes que seleccionaron cada opción

Acerca de este informe

Este informe, eminentemente cualitativo, pretende profundizar en los elementos que son característicos de las empresas familiares españolas y resaltar los aspectos relativos a sus modelos de negocio, de gobierno y de gestión que distinguen a las excelentes. La materia prima principal del informe es la opinión de empresarios familiares miembros del Instituto de la Empresa Familiar y de las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar, manifestadas durante el transcurso de entrevistas en profundidad y grupos de discusión. Los cinco grupos de trabajo se desarrollaron en otras tantas comunidades autónomas. El informe también toma como base las opiniones trasladadas durante los meses de junio y julio de 2015 por alrededor de 100 propietarios y gestores familiares en una consulta online con una estructura de preguntas similar a la de las entrevistas y las sesiones de trabajo.

El informe tiene como objetivo entender los elementos, más allá de la propiedad, que definen a las empresas

familiares excelentes en términos de sus modelos de negocio, de gobierno y de gestión y poner de manifiesto cómo sus características diferenciales tienen un impacto sobre la sociedad que hacen de éste un tipo de empresa socialmente beneficioso. El informe también tiene como objetivo avanzar en la identificación de los elementos que señalan la excelencia en las empresas familiares. Esta tarea no es sencilla, dado que las empresas familiares lo son de todos los tamaños y operan en todos los sectores. También, tal y como apuntaban algunas de las personas entrevistadas en el transcurso de este informe, no debe olvidarse que el tamaño puede, en cierta medida, provocar que, con el transcurso del tiempo, los atributos que distinguen a la empresa familiar sean menos acentuados. Por último, este informe aspira asimismo a tener continuidad en otros que desarrollen en más profundidad los elementos diferenciales del gobierno y la gestión de las empresas familiares así como sus impactos sobre la sociedad.



La mecánica de las consultas desarrolladas en el marco de este trabajo

La aproximación aplicada a las entrevistas, a los grupos de trabajo y a la consulta online desarrollada en el marco de este trabajo fue similar. Las tres pretendían indagar acerca de aquellos elementos del modelo de negocio, de gobierno y de gestión que caracterizan a la empresa familiar más avanzada.

Fueron tratadas las siguientes cuestiones:

Valor diferencial de la empresa familiar para la sociedad

Elementos que caracterizan a la empresa familiar.

Características que distinguen y deberían distinguir a las compañías familiares excelentes desde el punto de vista de su modelo de gobierno y de gestión.

Factores de éxito y retos diferenciales de la empresa familiar española.

En total se celebraron 15 entrevistas con empresarios familiares españoles socios del Instituto de la Empresa Familiar. Algunos de los comentarios recogidos en las consultas aparecen resaltados en el documento. Los cinco asuntos más frecuentemente tratados en las entrevistas fueron abordados posteriormente en sesiones de trabajo específicas. Las cinco sesiones de trabajo –celebradas en Alicante, Asturias, Valladolid, Barcelona y Madrid con socios de las Asociaciones Territoriales del Instituto de la Empresa Familiar– reunieron a grupos de entre 6 y 12 empresarios familiares de cada región y permitieron debatir los asuntos tratados en las entrevistas. Los temas que se trataron individualmente en cada una de las mesas de trabajo celebradas en colaboración con las asociaciones territoriales son:

- “La atracción y retención del talento en la empresa familiar”: Asociación Territorial de Cataluña.
- “Crecimiento en la empresa familiar: innovación e internacionalización”: Asociación Territorial de Castilla y León.
- “La estrategia a largo plazo en la empresa familiar: reinversión, prudencia”: Asociación Territorial de la Comunidad Valenciana y de Murcia
- “La responsabilidad social y el compromiso con la comunidad en la empresa familiar”: Asociación Territorial de Asturias y de Cantabria.
- “El buen gobierno de la familia y de la empresa”: Asociación Territorial de Madrid.

Adicionalmente, alrededor de 100 empresarios familiares contestaron a la consulta online, enviada a los socios del Instituto de la Empresa Familiar y de las asociaciones territoriales.

En total, cerca de 150 empresarios familiares han sido consultados para la elaboración de este trabajo. Sus opiniones y puntos de vista son los que sustentan buena parte de las tesis que se expresan en este informe.

Factores diferenciales de la empresa familiar y sus efectos positivos



2.

Elementos que caracterizan a la empresa familiar

Definir las características de la empresa familiar no es tarea sencilla. Un artículo publicado en el año 2014 en el *Academy of Management Proceedings*⁶ analizaba cómo ha evolucionado la definición de empresa familiar entre los años 1964 y 2012. Sus autores identificaron 200 definiciones distintas. Esta proliferación no debe resultar extraña, dadas las numerosas configuraciones existentes para la empresa familiar. Las definiciones al uso coinciden en señalar aspectos relativos a la propiedad, la administración y la participación en la toma de decisiones. Sin embargo, incluso restringiendo las posibles definiciones a los ámbitos anteriores también es posible identificar numerosas modalidades de empresa familiar.

El Instituto de la Empresa Familiar señala cuatro elementos distintivos de las compañías familiares. Se refieren a la propiedad, al control, a los derechos de voto y a la participación en los órganos de gobierno.

Condiciones para considerar una empresa como familiar, según el Instituto de la Empresa Familiar⁷



I. PROPIEDAD ACCIONARIAL

La mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).



II. CONTROL

La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

⁽⁶⁾ *Winnowing Wheat from the Chaff: The Evolution of the Family Business Concept*

⁽⁷⁾ Página web Instituto de la Empresa Familiar <http://www.iefamiliar.com/web/es/ief.html>

Por su parte, por mencionar otro ejemplo, el Instituto de Empresa (IE) considera empresa familiar, en su informe elaborado junto con Banca March, aquella en la que un individuo o grupo familiar posee al menos el 20% de las acciones de la empresa y en la que al menos un miembro de la familia está presente en el consejo de administración. Otras definiciones ponen también el acento en cuestiones como la participación en la gestión o en la toma de decisiones relevantes para la compañía. En lo que se refiere a la participación en la gestión, una revisión de las mayores compañías familiares españolas e internacionales permite constatar también las diferentes modalidades existentes. De hecho, por razones evidentes, el aumento del tamaño

puede traer consigo una disminución relativa del papel desempeñado por la familia propietaria en la gestión de la compañía. Participar en la gestión, por otra parte, no es imprescindible de acuerdo a buena parte de las definiciones existentes. Las más recientes ponen el acento en algunas cuestiones principales: en primer lugar, la familia debe ser propietaria de un porcentaje significativo de la empresa y poder influir en decisiones importantes, como la elección del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo. En segundo lugar, tiene que existir una vocación de trascendencia generacional que debe estar, en cierta medida, planificada formalmente.

Buena parte de las empresas son familiares en sus orígenes, pero para que realmente sea familiar tiene que existir desde el principio una voluntad de trasladarla a las siguientes generaciones.



III. GOBIERNO

Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.



IV. DERECHO DE VOTO

A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social) o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.*

* Una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

MODELO CLÁSICO

La familia mantiene propiedad y gestión. Un ejemplo significativo son los miembros de la Hénokiens Association, un club internacional de 44 empresas familiares que combinan la propiedad y la gestión y que tienen por lo menos 200 años de antigüedad. Este quizá sea el tipo más habitual entre las empresas familiares españolas e internacionales, especialmente en sus primeras etapas.

MODELO CAPITAL RIESGO

La familia, además de desarrollar su negocio tradicional, se convierte en un fondo de capital riesgo para ayudar a impulsar las ideas de negocio de los familiares. Un ejemplo es el de la familia Mulliez, dueña de uno de los principales grupos minoristas franceses, Auchan, que ha contribuido a la fundación de compañías impulsadas por miembros de la familia o propiedad de la sociedad financiera Cimovam, como Decathlon o Leroy Merlin, entre otras.

CUATRO MODELOS DE LA EMPRESA FAMILIAR⁸

MODELO PROPIEDAD SIN GESTIÓN

La familia tiene una participación de control en la empresa pero traspasa la gestión a profesionales reservándose las tareas propias de la administración. Un ejemplo es Walmart, una de las compañías más grandes del mundo. También en el caso español nos encontramos con ejemplos significativos de compañías familiares de gran tamaño que han optado por esta configuración.

MODELO GESTIÓN SIN CONTROL

En un tercer tipo, la familia no controla la compañía en términos de los derechos políticos pero sin embargo desempeña un papel importante en la gestión al contar con la confianza del resto de propietarios. Se trata de un tipo común en Japón aunque también en España podríamos encontrar ejemplos relevantes. En Kikkoman, otra empresa japonesa que produce salsa de soja, las familias fundadoras hoy en día poseen el 20% de la compañía pero el cargo de Consejero Delegado rota entre las familias fundadoras.

⁽⁸⁾ Morten Bennedsen, y Joseph Fan, "The Family Business Map", 2015

Las consultas desarrolladas con motivo de este informe han permitido constatar que existen otros elementos que definen o caracterizan a la empresa familiar. Se trata de cuestiones no siempre cuantificables sino relacionadas con la filosofía o cultura empresarial característica de este tipo de compañías, que se traduce en algunos elementos diferenciales en sus modelos de negocio, de gobierno y de gestión. Estos elementos culturales diferenciales tienen que ver en buena medida con las capacidades distintivas de las que habla la literatura clásica sobre estrategia empresarial y se traducen a su vez en impactos sociales beneficiosos relacionados con el compromiso de los propietarios con la compañía, con sus empleados y con los lugares donde operan, entre otros.

Cabe recordar que la cultura de las empresas, lejos de tratarse de algo etéreo o carente de valor constituye uno de los elementos clave de la longevidad y el éxito empresarial, de acuerdo a los autores que han analizado este fenómeno. Y conviene recordar también que la longevidad constituye una condición necesaria para el aumento de tamaño, que a su vez lo es para las mejoras de productividad que permiten el crecimiento, la generación de empleo estable y de calidad o la inversión en I+D. La longevidad empresarial es, en definitiva, fuente de crecimiento y de prosperidad empresarial.

La cultura de las compañías establece las formas tácitas y formales de actuar y de relacionarse con terceros y con los miembros de la propia compañía. Dada su condición de proyecto de familia, las empresas familiares suelen caracterizarse por disponer de unos valores, identidad y cultura muy arraigados. El vínculo de los propietarios con el proyecto no es puramente instrumental o utilitarista, sino también emocional y de largo plazo. Este compromiso con el proyecto, según ponen de manifiesto tanto los empresarios españoles consultados como numerosos estudios, es fuente de estímulo y motivación para el conjunto de la organización y promueve un especial sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia el proyecto empresarial.

La circunstancia anterior ha sido constatada empíricamente. Uno de los trabajos desarrollados en esta materia, por ejemplo, evaluó el compromiso emocional con las compañías por parte de los gestores, destacando, como lo han hecho los empresarios familiares consultados en el transcurso de este trabajo, que es significativamente mayor en el caso de las compañías familiares y señalando que la propiedad familiar crea culturas corporativas características.

La misión de los propietarios de la empresa es trasladar el proyecto a la siguiente generación en mejores condiciones de las que fue entregada por la generación anterior.

Vocación de largo plazo, prudencia en las inversiones y compromiso social constituyen algunos de los elementos culturales de la empresa familiar “típica”. Se trata de algunos elementos diferenciales respecto a otro tipo de compañías.

Los elementos culturales que definen a las empresas familiares

Más allá de cuestiones relativas a la propiedad y la gestión, las encuestas, entrevistas y mesas redondas llevadas a cabo en la elaboración de este estudio ponen de manifiesto la convicción de los empresarios familiares de que lo que distingue a la empresa familiar no se limita a las cuestiones que tradicionalmente han permitido definir a este tipo de compañías, sino que también sus modelos de negocio, de gobierno y de gestión presentan características diferenciales. Estas cuestiones distintivas o diferenciales tienen que ver, en buena medida, con la concepción misma de la institución

empresarial por parte de los empresarios familiares y se refieren a elementos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de valorar en su justa medida esta modalidad empresarial y su impacto en la sociedad.

En su percepción, los empresarios familiares españoles consultados con ocasión de este informe ponen de manifiesto algunos aspectos definitorios de la empresa familiar. Aspectos, por otra parte, que han sido constatados empíricamente por numerosos análisis desarrollados tanto en España como internacionalmente.

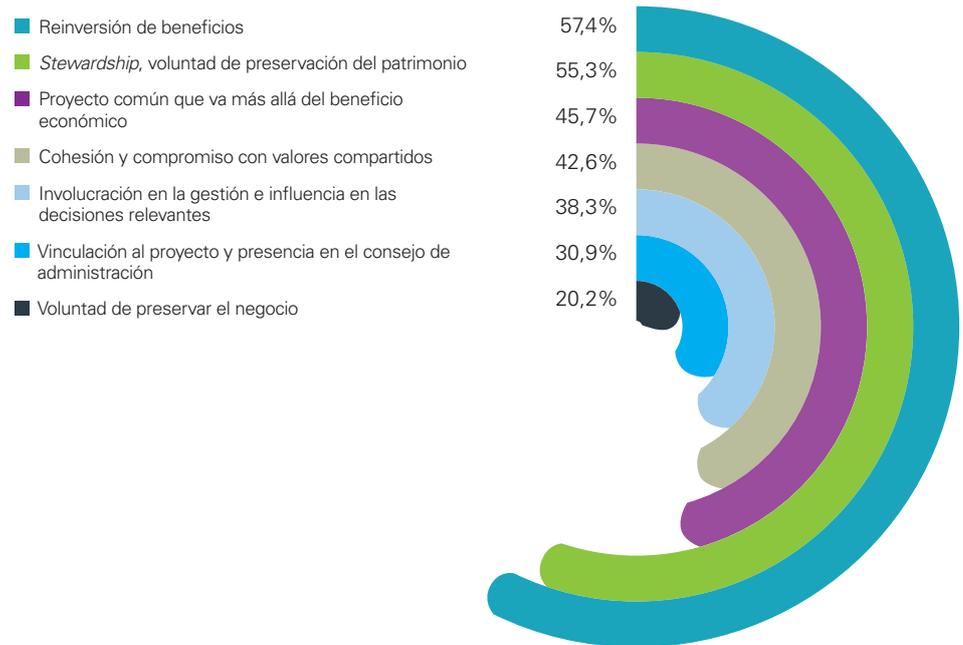


Elementos culturales distintivos de las empresas familiares según los propios empresarios

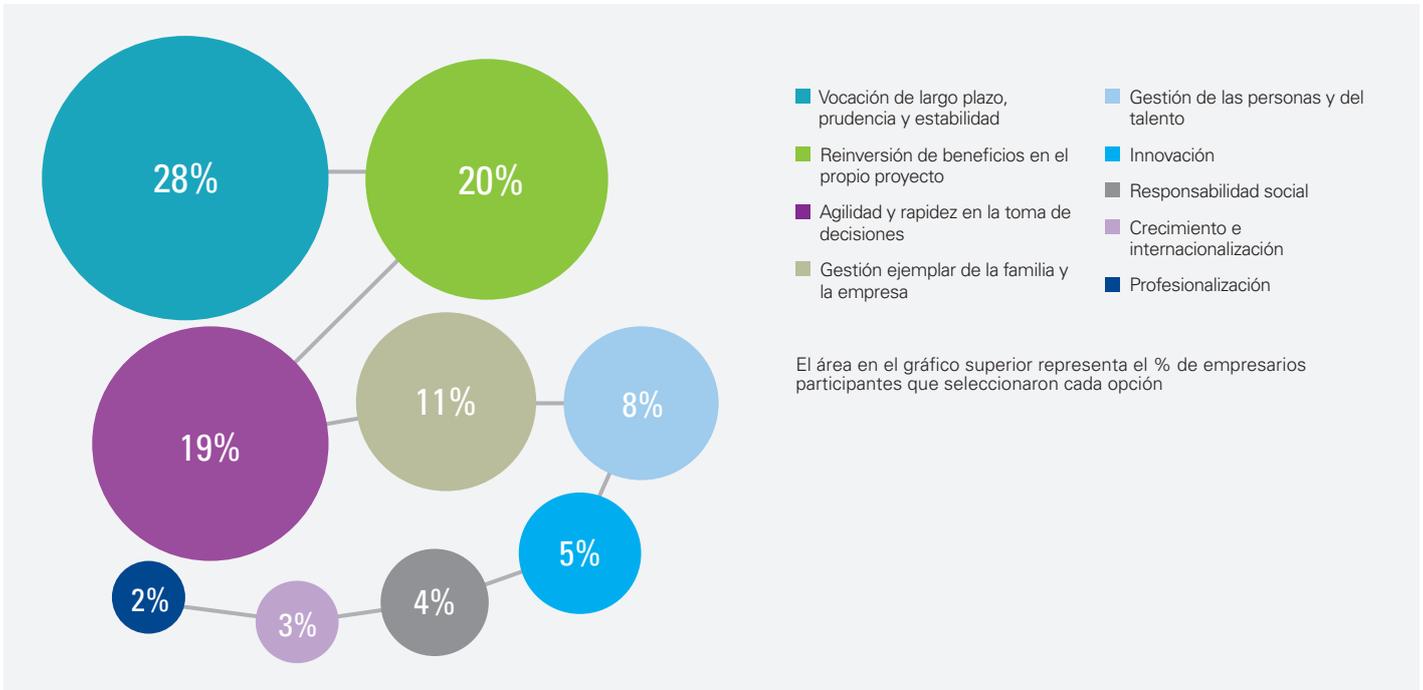


Factores principales identificados como definitorios de la empresa familiar, más allá de la propiedad y el control

Resultados de la consulta online a empresarios familiares



Resultados de las mesas de trabajo



Elementos diferenciales en la empresa familiar frente al resto de compañías: el denominado “efecto familia”.

Resultados de la consulta online



Los datos reflejan el % de encuestados que seleccionaron cada opción. Pregunta multirrespuesta.

Los propietarios de las empresas familiares no pretenden estar en el capital de la compañía durante un periodo corto de tiempo sino que se sienten responsables de la empresa, de su futuro y del de las comunidades y familias que se relacionan con ella.

Vocación de largo plazo

La vocación de largo plazo es quizá el rasgo más característico de la empresa familiar, tal y como lo entienden los empresarios familiares españoles. Esta vocación o visión de largo plazo tiene una lectura principal, que se refiere a la trascendencia generacional.

La empresa familiar es entendida como un legado que debe ser preservado para ser trasladado a la siguiente generación en mejores condiciones que aquellas en las que fue recibido. En este sentido, la obligación con las siguientes generaciones da lugar a modelos de negocio, de gobierno y de gestión más orientados al futuro, menos presionados por las necesidades de corto plazo y menos vulnerables al oportunismo. La función objetivo en la empresa familiar aspira a la maximización del valor creado a lo largo de las generaciones sin las excesivas presiones del corto plazo a las que dan lugar otras configuraciones.

La familiar es una concepción de la empresa que trasciende, por lo tanto, a una mera inversión financiera. De hecho, en ausencia de esta vocación de largo plazo, y en opinión de los empresarios familiares entrevistados, la empresa no puede ser considerada familiar.

Esta vocación de largo plazo empapa las compañías familiares y da lugar, entre otros, a la aparición de prácticas de negocio y de gobierno orientadas a facilitar la transición intergeneracional, así como herramientas y compromisos que sientan las bases y permiten a los propietarios compartir este compromiso con el largo plazo.

La vocación de largo plazo se traslada también a la gestión y se traduce en una mayor estabilidad, entre otros aspectos. Los periodos de mandato de los primeros ejecutivos de las compañías familiares son significativamente más largos que en otras compañías. Así lo pusieron



de manifiesto académicos de The Harvard Law School en un estudio al que recientemente hacía referencia The Economist y en el que llegaron a la conclusión de que los periodos medios de mandato de los primeros ejecutivos en las compañías familiares multiplica el de aquellas que no lo son. Los primeros ejecutivos de las compañías del Mittelstand alemán⁹ se mantienen en sus puestos una media de 20 años. La estabilidad de los cuadros directivos refuerza también el compromiso con el largo plazo y evita los incentivos perversos a los que pueden dar lugar los mandatos más breves.

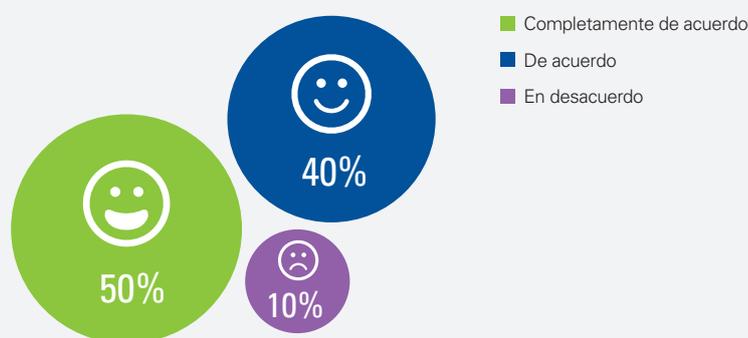
Otro de los elementos definitorios de la visión a largo plazo característica de la empresa familiar es la estabilidad en el empleo. Tal y como apuntan diferentes análisis desarrollados al efecto, esta estabilidad tiene que ver con la capacidad de las empresas¹⁰ familiares de retener el talento y de generar reservas de lealtad¹¹ entre

sus empleados. Los análisis, así como las opiniones de los empresarios y gestores consultados para la realización de este informe, corroboran esta mayor capacidad de las empresas familiares que se pone de manifiesto, por ejemplo, en las tasas de rotación entre las plantillas de las empresas familiares. La mayor estabilidad de los equipos podría generar asimismo dinámicas de trabajo más eficientes y productivas¹² y culturas de trabajo con menos propensión a la conflictividad. La historia de las empresas familiares también es un factor de estabilidad.

Sea como sea, las empresas familiares se centran en la estabilidad y la solidez más que en la economía del último dólar asociada al cortoplacismo. Sus horizontes de operación son más extensos. La ventaja competitiva de este modelo se evidencia cuando los ciclos económicos se acortan y las crisis económicas se vuelven más frecuentes.

¿Es la visión a largo plazo el rasgo más característico de la empresa familiar?

Resultados de la consulta desarrollada en las mesas de trabajo



El área en el gráfico representa el % de empresarios participantes que seleccionaron cada opción

⁽⁹⁾ Denominación genérica utilizada para referirse a las compañías alemanas de tamaño medio, buena parte de ellas familiares.

⁽¹⁰⁾ Holger Mueller y Thomas Philippon, del New York University Stern Business School

⁽¹¹⁾ Mueller, Holger M., and Thomas Philippon, Family Firms and Labor Relations, American Economic Journal: Macroeconomics3 (April 2011).

⁽¹²⁾ BCG What you can learn from family business ó Roberts, Karlene and Kark Weick, Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks, Administrative Science Quarterly, 1993

La empresa familiar contribuye de manera decisiva al equilibrio y la cohesión. El empresario familiar no sólo es un gestor profesional. Es también vecino de sus empleados y de las comunidades donde su empresa opera. Esto influye decisivamente en el modo en el que se toman las decisiones.

Compromiso con el territorio

Las empresas familiares nacen donde lo hacen los emprendedores o empresarios que las ponen en marcha. A diferencia de otro tipo de compañías, que toman las decisiones acerca de dónde establecerse de acuerdo a criterios más relacionados con el tamaño y la cercanía al mercado, las características del lugar en términos de logística o la cercanía del regulador, en las empresas familiares el factor emocional desempeña un papel clave.

A la hora de tomar decisiones acerca de la mejor localización, o acerca de si trasladar sus operaciones a otro lugar, las compañías hacen un análisis coste-beneficio del ecosistema empresarial del lugar y de las distintas oportunidades de localización. Y toman las decisiones en consecuencia. No sucede así con las compañías familiares, que teniendo presente la necesidad de crecer y entrar en nuevos mercados, mantienen un vínculo

emocional con su lugar de nacimiento y con las comunidades donde desarrollan sus actividades, contribuyendo así a la generación de polos de desarrollo y de actividad económica alejados en ocasiones de los principales centros económicos del país.

Este compromiso con el territorio de origen tiene que ver con la existencia de incentivos alineados entre el empresario familiar y las comunidades donde desarrolla sus actividades. Las empresas familiares tienen cara y ojos, en el sentido de que el empresario familiar pone en juego no sólo su reputación como profesional sino también el prestigio social propio y de su familia. De este modo, cuando llega el momento de tomar decisiones, en la empresa familiar cobra una mayor importancia el impacto de esas decisiones sobre la comunidad circundante.



Espíritu emprendedor y orgullo de pertenencia

El espíritu emprendedor es característico del fundador de la empresa familiar. Aunque se trata de un rasgo que no es hereditario, su mantenimiento a lo largo de las generaciones es requisito de pervivencia de compañías de esta naturaleza. De acuerdo a las experiencias y opiniones de gestores y propietarios de empresas familiares españolas, la conservación del espíritu emprendedor es condición necesaria de las empresas familiares más longevas y un rasgo que comparten las familias empresarias más exitosas.

El espíritu emprendedor, y su preservación en línea con los valores de los fundadores, es imprescindible para el éxito de la empresa familiar. El proyecto sólo puede pervivir en el tiempo si los propietarios del proyecto comparten la determinación y los valores de las primeras generaciones. De hecho, las empresas familiares exitosas destinan recursos y formalizan estructuras para trasladar ese espíritu emprendedor de la primera a las siguientes generaciones.

Sobrevivir en el largo plazo requiere de la capacidad de adaptarse a un

entorno cambiante, una característica de los emprendedores. Hoy no existen apenas modelos de negocio que sean similares a los de hace 50 años. El enfoque a largo plazo de las empresas familiares les dota de una mayor capacidad de adaptación, característica del espíritu emprendedor, e ingrediente básico del éxito y la longevidad empresarial.

Otro factor definitorio de las empresas familiares a juicio de los empresarios españoles se refiere al sentimiento de pertenencia que emana de la historia y vínculos generados por la compañía con sus distintos grupos de interés. El carácter familiar refuerza el vínculo emocional y el deseo de construir algo que trascienda a la obra del fundador, que sirva a la familia pero también al conjunto de la sociedad creando y distribuyendo riqueza. El orgullo de pertenencia va más allá de los propietarios familiares y se extiende también a los gestores y empleados, que sienten una mayor cercanía y compromiso con el proyecto empresarial. Así lo pusieron de manifiesto diversos estudios, que concluyeron que las compañías familiares comparaban favorablemente en cuestiones como la motivación de los trabajadores y el liderazgo frente a otro tipo de tipos.

Las empresas familiares surgen como consecuencia del espíritu emprendedor del fundador. Trasladar este espíritu a las siguientes generaciones es la clave de la longevidad en la empresa familiar.

El enfoque a largo plazo de las empresas familiares les dota de una mayor capacidad de adaptación, característica del espíritu emprendedor e ingrediente del éxito empresarial.

Los propietarios de empresas familiares entienden que reinvertir los beneficios en la empresa es clave para la supervivencia a largo plazo.



Prudencia y reinversión de beneficios

Otro factor que coinciden en señalar los empresarios y gestores familiares consultados durante la realización de este informe es el de la prudencia, entendida como la asunción de riesgos con un cierto margen de seguridad. En este sentido, Boston Consulting Group comparó un grupo de 149 empresas familiares cotizadas de distintos países con otras compañías no familiares. Concluyó que las empresas familiares eran más estables y prudentes e identificó los atributos de la prudencia en la empresa familiar. En los periodos de bonanza sus resultados no eran tan sobresalientes, pero en la fase contractiva no sufrían en la misma medida. Los resultados eran consistentes en los distintos mercados analizados. Esta estabilidad, a su vez, tuvo como consecuencia una menor pérdida de empleo a raíz de la crisis comenzada al final de la pasada década.

Las empresas familiares muestran una mayor estabilidad durante los periodos de crisis, aunque su crecimiento es menor durante los periodos de expansión económica. Como apuntan los empresarios españoles, tienden a crecer de una manera sostenible, más que a maximizar las oportunidades del corto plazo.

La prudencia y la resiliencia son características de la empresa familiar. Esto puede ser debido a que sus incentivos no son siempre

similares a los que tienen otro tipo de compañías. El sentimiento familiar tiene una notable influencia en las decisiones estratégicas. Esta prudencia también es debida a que las familias empresarias ponen en juego su patrimonio familiar y su reputación y prestigio social y actúan con más cautela para preservarlos. Esto tiene consecuencias también sobre la gestión financiera de las compañías familiares, algo también confirmado durante las entrevistas y sesiones de trabajo desarrolladas en el marco de este trabajo.

Otra de las características definitorias de la empresa familiar se refiere a su mayor propensión, frente a otros modelos, a reinvertir los beneficios en el propio proyecto. Esto se debe, en parte, a la preferencia por la financiación propia frente al endeudamiento. Como consecuencia, el ratio de distribución de dividendos en las compañías familiares suele ser inferior al de aquellas que no lo son. Las empresas familiares tienen una mayor tendencia a retener beneficios para financiar el propio negocio y para disponer de reservas para cuando la situación lo requiera que a pagar dividendos. Es decir, a igual cantidad de beneficios, el dividendo que se distribuye es menor, invirtiendo y generando nuevas oportunidades desde el propio negocio.

Hay varios elementos por los que la estabilidad en las empresas familiares es mayor que la media. Uno es que no hay tantos cambios de timón o bandazos estratégicos. Las empresas familiares tienden a tener estrategias más sostenidas, con menos cambios del equipo directivo.

Austeridad

Las empresas familiares son más cautelosas con el gasto: tanto en los tiempos de bonanza como en los de crisis. Esta prudencia con el uso del dinero quizás se deba a la mayor presencia y capacidad de influencia de los propietarios en la compañía.

Cautela en las inversiones

Las empresas familiares son muy selectivas con sus proyectos y sus inversiones de capital. El ser más estrictas con los criterios de inversión y selección supone que corren menos riesgos, lo que las protege cuando la economía se contrae.

Cautela con el crecimiento inorgánico

De la misma forma, las empresas familiares muestran una actitud diferencial, más prudente, hacia el crecimiento inorgánico prefiriendo el orgánico.

¿Qué significa prudencia en las empresas familiares?

Menor apalancamiento

Esta aversión al riesgo también se refleja en las prácticas con respecto a la deuda. Las empresas familiares son, con carácter general, reacias a acumular deuda y prefieren recurrir a la autofinanciación, ya que consideran que el apalancamiento las hace más frágiles y más dependientes de acreedores externos. Dado que el apalancamiento tiene un efecto multiplicador —multiplica los periodos de bonanza pero también de las crisis— el menor grado de apalancamiento de las empresas familiares las hace más resistentes frente a periodos recesivos.

Diversificación

Las empresas familiares muestran una mayor diversificación. Los empresarios familiares entienden la diversificación como una estrategia clave para proteger el patrimonio familiar. Parte de esta diversificación se debe a la marcada expansión internacional de las empresas familiares más avanzadas.

Un modelo de gobierno corporativo basado en la confianza

El vínculo afectivo existente entre los propietarios de las empresas familiares contribuye a generar prácticas de gobierno corporativo más robustas. La alineación de incentivos existente entre propietarios y gestores de las empresas familiares puede ayudar a resolver el problema clásico existente en compañías no familiares: la distancia entre los intereses de propietarios que no gestionan y los de los gestores profesionales que no son propietarios. Resolver este problema de agencia constituye el foco de las recomendaciones de gobierno corporativo desde la publicación del trabajo pionero de Berle and Means en esta materia en 1932. La divergencia de intereses a la que pretenden dar respuesta las recomendaciones de gobierno corporativo se refiere a buscar fórmulas que permitan alinear los intereses de gestores y propietarios. En este contexto, los

propietarios pueden sentir una cierta desconfianza respecto de los gestores, cuyos intereses pueden no coincidir exactamente con los suyos. De acuerdo a Michael Jensen, el modo de resolver este problema de agencia tiene que ver con conseguir que los gestores piensen más como propietarios. En el caso de las empresas familiares, la cercanía de los propietarios al negocio contribuye a resolverlo.

Las empresas familiares no se enfrentan al mismo problema de agencia: los incentivos e intereses de gestor y propietario están perfectamente alineados cuando la familia ejerce los dos roles o cuando los administradores están lo suficientemente cercanos a los gestores, lo que da lugar a un gobierno corporativo basado en la confianza y más robusto en lo que se refiere a la orientación, administración y control del negocio. The Economist explica esta circunstancia señalando que las compañías que gestionan las familias son propias y no alquiladas.

El vínculo emocional y de responsabilidad que comparten los propietarios y los gestores facilita la existencia de un gobierno corporativo más robusto.



¿Representa el buen gobierno de la familia y de la organización un rasgo de la empresa familiar que debe ser resaltado frente a la sociedad?



¿Tiene el buen gobierno características distintas y mejores en la empresa familiar?



Un factor mencionado por los empresarios familiares entrevistados que facilita la existencia de un modelo de gobierno corporativo más robusto es el vínculo emocional y de responsabilidad que comparten los propietarios y gestores. Lo distintivo es que esa determinación, responsabilidad, motivación y esfuerzo quedan reflejados también en las estructuras de gobierno corporativo. Como es sabido, el gobierno corporativo de

la empresa familiar no está exento de riesgos. Éstos se pueden originar como consecuencia de los distintos roles desempeñados en la compañía por los propietarios familiares. Por eso, las compañías familiares excelentes adoptan prácticas de gobierno corporativo adaptadas a las particularidades de su configuración de capital y que permiten resolver ex-ante los riesgos asociados.

Compromiso social

De acuerdo a las distintas consultas desarrolladas en el marco de este estudio una de las características definitorias de las compañías familiares es la mayor propensión a la responsabilidad social y a la filantropía que, en ocasiones, se puede entender como un reflejo del sentido de la obligación hacia la sociedad de los empresarios familiares y de las familias empresarias. La responsabilidad social se refleja no sólo en las acciones sociales que desarrollan— a través de fundaciones o de programas de compromiso social fomentados desde la propia compañía—sino también en sus valores, compromisos éticos o en la calidad de las relaciones establecidas con los empleados. Este compromiso también tiene un reflejo formal en los organigramas; un mayor porcentaje de empresas españolas familiares que no familiares han designado formalmente un responsable de estas materias¹³.

Los empresarios familiares consultados en la elaboración de este informe hacen hincapié en el sentimiento de gratitud que prevalece entre los empresarios familiares y su compromiso de contribuir al bienestar y la propiedad de las comunidades donde tienen su origen. Se sienten unidos a los lugares de origen de las empresas y son conscientes de la influencia que el entorno local ha tenido en el éxito de sus negocios, lo que les lleva a tener una mayor voluntad de devolver a la sociedad lo que esta les ha dado.

Sin embargo, el compromiso con la responsabilidad social en las empresas familiares no puede entenderse únicamente como una respuesta

a ese sentimiento de obligación moral. Distintos trabajos muestran que son las características culturales de las empresas familiares las que propician un mayor compromiso con su entorno y la definición de estrategias empresariales donde la responsabilidad social desempeña un papel determinante. Miller y Le Bretton definieron cuatro rasgos particulares de la empresa familiar – que denominaron Continuidad, Comunidad, Conexión y Comandar- que tienen una conexión clara con la responsabilidad social¹⁴. Concluyen que la vocación de las empresas de trabajar pensando en el largo plazo hace que presten especial atención a todo lo relacionado con el diseño de políticas y estrategias sostenibles y que busquen establecer relaciones de confianza con sus grupos de interés concurrentes. También facilita la construcción de equipos cohesionados y orientados a establecer relaciones duraderas, abiertas y mutuamente beneficiosas con asociados, clientes y la sociedad en general.

El Instituto de la Empresa Familiar estudió hace algún tiempo hasta qué punto cabe afirmar que la responsabilidad social es característica de la empresa familiar excelente. Identificó tres aspectos singulares de la empresa familiar -vigencia de los valores fundacionales, importancia de la reputación familiar y mantenimiento del liderazgo familiar- y cuatro fundamentos de la responsabilidad social corporativa -clara vocación de largo plazo, propósito humanista, espíritu emprendedor y capacidad de anticipación y adaptación a los cambios- y encontró una correlación significativa entre ambos factores.

La responsabilidad social se refleja no sólo en las acciones sociales que desarrollan estas compañías, sino también en los valores y compromisos éticos.

¹³ La RSE en la gran empresa familiar española, documento 155, diciembre de 2009, Instituto de la Empresa Familiar

¹⁴ Lucía Ceja y Josep Tapiés, Corporate Values Guiding The World's Largest Family-Owned Businesses: A comparison with non-family firms, Working Paper WP-916, March 2011

Distintos trabajos concluyen que la vocación de las empresas pensando en el largo plazo hace que presten más atención a las estrategias sostenibles.

Por otra parte, la Cátedra de Empresa Familiar del IESE analizó formalmente si existen valores específicos de las empresas de propiedad familiar. Para ello, analizaron los de las 100 mayores empresas del mundo de esta naturaleza y los de las 100 empresas más grandes de propiedad no familiar, a partir de la información disponible en sus sitios web o en documentos públicos¹⁵. El análisis realizado concluyó que, además de los

valores habitualmente encontrados en grandes empresas, las familiares muestran algunos valores distintivos: la generosidad, la humildad, la comunicación, el servicio, el respeto, la transparencia, la creatividad y el espíritu emprendedor. Todos ellos se caracterizan por estar más orientados a la persona y por impulsar un sentido de custodia y de responsabilidad hacia el futuro¹⁶.

Los cinco principales valores de las empresas familiares según el estudio del IESE



Estos cinco valores los mencionan mucho más frecuentemente las empresas familiares que las no familiares, según el estudio realizado por el IESE. El valor de la generosidad aparecía exclusivamente mencionado por empresas familiares. El valor de la humildad lo mencionaban cinco veces más las empresas familiares que las no familiares. El valor de la comunicación aparecía mencionado tres veces más por empresas familiares que por las no familiares, el valor del servicio 2,5 veces más y el valor de la calidad 2,28 veces más.

(¹⁵ y ¹⁶) Ceja, Lucía, y Josep Tapies, Corporate Values Guiding The World's Largest Family Owned Businesses: A comparison with non-family firms, IESE, Working Paper WP-916 March 2011

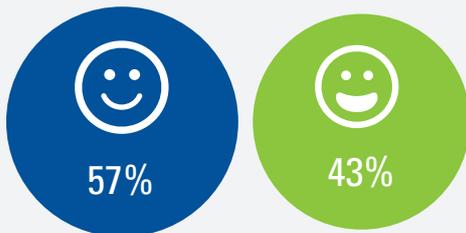
Estos valores particulares de las empresas familiares podrían explicar su mayor compromiso con la responsabilidad social. El valor que parece ser más exclusivo de las empresas familiares es la generosidad, que puede entenderse como el motor más inmediato de la filantropía. Como apuntaban los investigadores, las empresas familiares no afrontan la responsabilidad social como una

cuestión de percepción pública. Más bien, lo entienden como “un acto de generosidad, porque creen firmemente en ello, porque la contribución social forma parte de sus valores y porque están convencidas de que así devuelven a la sociedad parte de lo que ésta les ha dado.”¹⁷

La generosidad es uno de los valores más exclusivos de la empresa familiar.

¿Es la responsabilidad social un elemento distintivo de las empresas familiares?

Resultados de la consulta desarrollada en las mesas de trabajo



- Completamente de acuerdo
- De acuerdo

El área en el gráfico superior representa el % de empresarios participantes que seleccionaron cada opción



⁽¹⁷⁾ Josep Tapies, Filantropía en la empresa familiar. Más allá del beneficio económico, Cátedra de Empresa Familiar, IESE Business School, Tema del Mes, Newsletter nº 53, 7 de enero de 2010

Los valores de las empresas familiares españolas

A continuación se recogen los principales valores que hacen propios las mayores empresas familiares españolas. En la elaboración de la nube de tags se ha tenido en cuenta con qué frecuencia son mencionados determinados valores para detectar los más característicos.



Esta gráfica representa el número de veces que aparece cada valor en las páginas web de la muestra de empresas familiares analizada.

Los resultados del análisis de valores de empresas familiares llevado a cabo para la elaboración de este estudio coinciden en cierta medida con otros desarrollados anteriormente*.

*Ceja, Lucía, y Josep Tapies, Corporate Values Guiding The World's Largest Family Owned Businesses: A comparison with non-family firms, IESE, Working Paper WP-916 March 2011



Agilidad y flexibilidad

De acuerdo a los empresarios familiares españoles, algunos de los elementos definitorios de la empresa familiar—como la estabilidad, la menor rotación de empleados o la menor conflictividad—no sólo facilitan el establecimiento de mejores relaciones con los empleados sino que posibilitan que las empresas familiares tengan una mayor capacidad de reaccionar frente a circunstancias cambiantes. Como es sabido, la confianza reduce los costes de transacción y permite que las decisiones sean adoptadas y ejecutadas con una mayor rapidez. Es esa confianza la que explica la agilidad y flexibilidad que los empresarios familiares españoles entienden es característica de las empresas familiares excelentes y que constituye una de sus capacidades distintivas.

El hecho de que los equipos sean estables, que estén más motivados y que haya un mayor alineamiento de objetivos entre empleados y empresa contribuyen, de acuerdo a los empresarios consultados, a que las empresas familiares disfruten de una mayor capacidad de adaptación y de respuesta. Adicionalmente, la

estructura de capital de las empresas familiares posibilita una mayor agilidad; los procesos de toma de decisiones son más sencillos cuando existen relaciones de confianza entre los propietarios, aunque el aumento de tamaño puede diluir esta capacidad distintiva al introducir capas adicionales de gestión y supervisión. La agilidad también tiene su origen en que los miembros familiares mantienen un control firme sobre la gestión del negocio y gozan de la autoridad moral y operativa para tomar decisiones. Como los propietarios tienen más en juego, normalmente tienen un control más directo sobre la actividad de la empresa. Esta mayor implicación provoca que las acciones de mejora o incluso las decisiones estratégicas se puedan tomar más rápida y eficientemente. Además, cuando el gestor también es propietario, tiene la capacidad y la autoridad no sólo de escuchar, valorar y pensar en estas decisiones o acciones sino que puede tomarlas y ejecutarlas.

También, la menor complejidad organizativa y procedimental y el riguroso control sobre la gestión del negocio hacen que las empresas familiares gocen de un mayor grado de agilidad.

La agilidad tiene su origen en que los miembros familiares mantienen un control firme sobre la gestión del negocio y gozan de la autoridad moral y operativa para tomar decisiones.



3.

Efectos sociales beneficiosos de lo característico de la empresa familiar

Las características culturales de las empresas familiares excelentes las convierten en un bien social que debe ser preservado. No sólo porque son fuente potencial de capacidades distintivas clave para el éxito empresarial, sino porque su existencia genera efectos sociales beneficiosos que trascienden a las propias compañías. Tanto las capacidades distintivas como sus efectos positivos sobre el conjunto de la sociedad tienen su origen en el vínculo con el negocio y el deseo de preservarlo y trasladarlo a las siguientes generaciones que son propios de las empresas familiares.

El enfoque a largo plazo de las empresas familiares y su consideración de los intereses de los stakeholders no financieros genera impactos beneficiosos sobre la capacidad de la empresa de generar valor de manera sostenida en el largo plazo. Pero también sobre la sociedad en su conjunto. Andrew Haldane, economista jefe del Banco de Inglaterra, apuntaba los riesgos para el tejido económico y social que son consecuencia de la prevalencia de planteamientos cortoplacistas entre inversores y gestores. Una excesiva atención al corto plazo puede dar

lugar a deficiencias en la generación de talento, a un insuficiente nivel de inversión y consecuentemente a menores ganancias de productividad. No debemos olvidar que la productividad es el principal factor determinante del nivel de prosperidad de las sociedades en el largo plazo. La propia naturaleza de las empresas familiares excelentes genera modelos de negocio, de gobierno y de gestión que contribuyen a acotar los riesgos del excesivo cortoplacismo y sus impactos negativos sobre el tejido socio-económico.

Foco en el proceso vs. foco en el resultado

Del mismo modo que el principio de oblicuidad de John Kay dice que la línea recta, en lo que se refiere a la gestión de las empresas, no siempre es la más corta para llegar a un determinado objetivo. Aplicado a la gestión empresarial nos diría que el foco en la maximización de beneficios seguramente no es el mejor modo de maximizar beneficios. Basta comprobar que las personas que más éxito han tenido en la historia empresarial—como Bill Gates, Sam Walton, Amancio Ortega o Steve Jobs—no estaban obsesionadas por el beneficio. Su función objetivo venía determinada por el deseo de poner en el mercado productos y servicios que las personas aprecian, por la construcción de un gran negocio. Y no por la maximización del beneficio.

De hecho, en ninguna de sus intervenciones públicas mencionó Steve Jobs el mantra de la creación de valor para el accionista.

Los empresarios de más éxito, aquellos capaces de construir compañías excelentes y duraderas se preocupan de la actividad y de los fundamentales. Entienden que el resultado no es llamado así de manera gratuita sino porque resulta de hacer las cosas bien. Por eso se equivocan quienes consideran que la codicia es el driver que mueve al empresario. La paradoja, nos dice Haldane, es que aquellas compañías que ponen el foco en la creación de valor para el accionista acaban destruyendo valor para sus accionistas y para la sociedad en su conjunto, dado que ese foco acaba

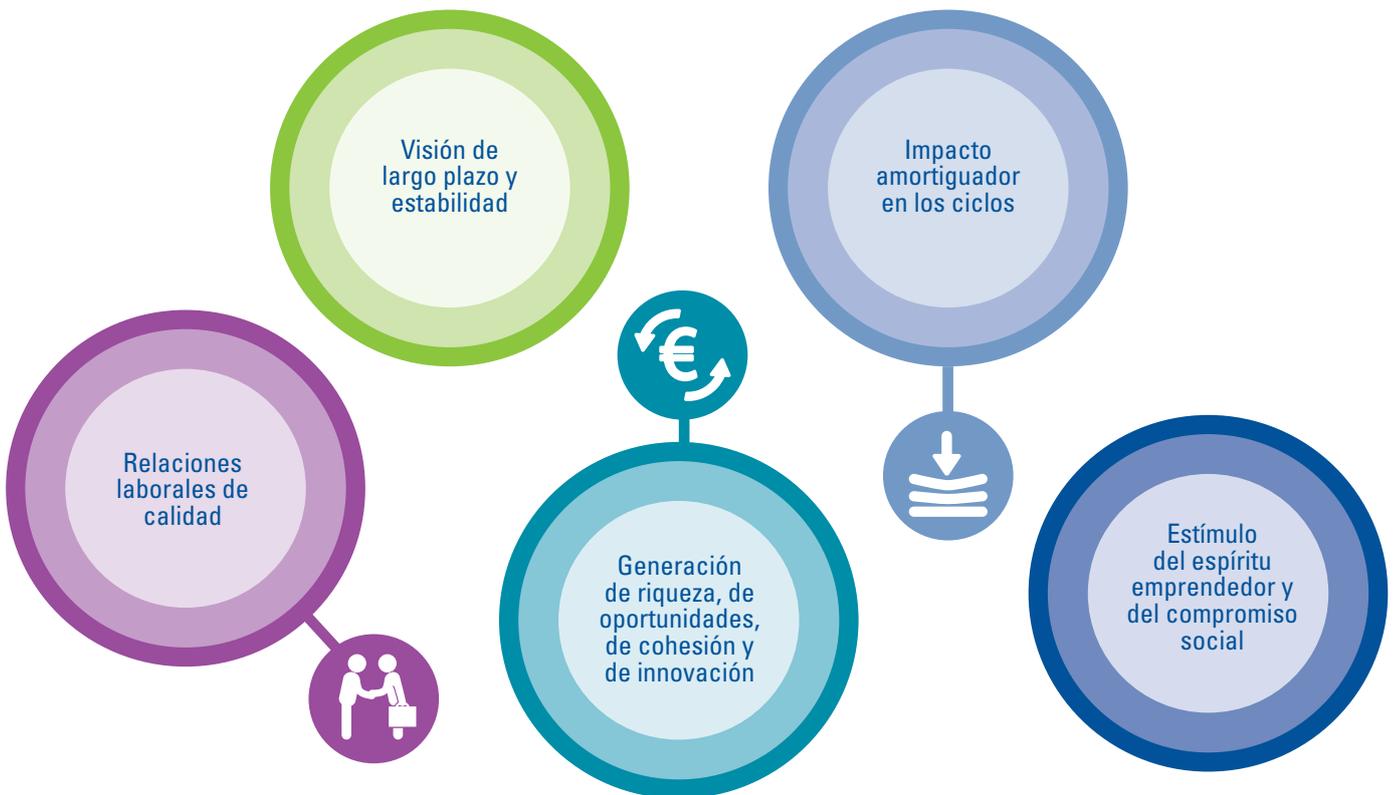


distrayendo de los fundamentales del negocio que no es otro que llevar al mercado productos o servicios que satisfacen necesidades.

Las empresas familiares excelentes parecen haber hecho propio este principio de la oblicuidad, de poner el foco en el proceso en la confianza de que el resultado es consecuencia de hacer las cosas bien. Aunque

las empresas familiares gestionan pensando en su propio interés, las prácticas de gestión de las excelentes tienen, de manera agregada, un impacto sobre el conjunto de la economía. Durante el transcurso de los trabajos para la elaboración de este informe, se preguntó a los empresarios familiares cuáles son las consecuencias sociales de la existencia de empresas familiares excelentes.

Impactos sociales beneficiosos de las empresas familiares según los propios empresarios



Relaciones laborales de calidad

Tal y como apuntan los análisis del Global Competitiveness Report, la calidad de las relaciones laborales es uno de los aspectos de mejora de la economía española. Este es uno de los aspectos donde lo diferencial de las empresas familiares excelentes genera externalidades positivas. De acuerdo a los académicos que han analizado este asunto¹⁸, la gestión diferencial del talento y la cultura e identidad de las empresas familiares dan lugar a mejores relaciones laborales y a un menor nivel de conflictividad. Esta es una característica que también es observable entre las empresas familiares españolas, de acuerdo a los empresarios consultados.

Esta gestión diferencial del talento da lugar, en opinión de los directivos consultados, a beneficios en las dos direcciones. Tanto para la compañía como para los empleados. Desde el punto de vista de las compañías da lugar, entre otros, a una mayor comprensión por parte de los empleados acerca de las circunstancias y dificultades por las que puede atravesar la compañía y, como consecuencia, a relaciones más cooperativas y más adaptadas al cambio. De hecho, algunos autores hablan de la existencia de un “contrato social” entre la empresa familiar y sus empleados que se materializa en mejores condiciones de empleo y tiene como resultado un colchón de lealtad, confianza y cooperación de los empleados.

El sentimiento de pertenencia, la cercanía de los propietarios y la cultura interna son factores que ayudan a explicar la mayor lealtad y compromiso

que suelen mostrar los empleados de las empresas familiares. Sin embargo, las empresas familiares excelentes también promueven activamente la lealtad, el compromiso y la retención del talento a través de prácticas de gestión concretas y tangibles.

En primer lugar, de acuerdo tanto a la literatura disponible como a las opiniones trasladadas por empresarios familiares españoles, en sus políticas de contratación las empresas familiares priman el compromiso y la lealtad y dan prioridad a un perfil comprometido con el proyecto. Quienes han analizado este fenómeno, concluyen que “muchas empresas familiares priman contratar a personas leales que también comparten los valores del proyecto frente a profesionales con un menor compromiso con los valores del proyecto”.

Por otro lado, las empresas familiares excelentes no sólo hacen uso de incentivos económicos como palanca de retención del talento, sino que hacen un esfuerzo consciente por ahondar en esa cultura de compromiso y propósito asegurando la consistencia entre los valores predicados y los practicados. Por ejemplo, en lo que se refiere a la toma de decisiones en la fase recesiva del ciclo económico. El Instituto de Empresa, tras analizar las prácticas en materia de empleo de empresas familiares europeas, concluyó que durante las fases de desaceleración económica este tipo de compañías recurrieron en menor medida a decisiones resultantes en destrucción de empleo. De hecho, las empresas familiares europeas analizadas mantuvieron e incluso

Algunos autores hablan de la existencia de un “contrato social” entre la empresa familiar y sus empleados.

⁽¹⁸⁾ Mueller, Holger M., and Thomas Philippon, Family Firms and Labor Relations, American Economic Journal: Macroeconomics3 (April 2011).

crearon puestos de trabajo. Otro driver del compromiso y de la lealtad, y en el que han insistido los empresarios consultados durante la elaboración de este estudio, es dar prioridad a ofrecer oportunidades a las personas que ya forman parte de la compañía frente a la incorporación de talento externo. Estudios desarrollados en esta materia concluyen también que las empresas familiares excelentes tienden a invertir más en la formación de sus empleados. Algunos de los empresarios consultados afirman que las mejores empresas familiares

promueven carreras profesionales donde el empleado sabe que el compromiso de la compañía trasciende lo que se establece en el contrato de trabajo.

El modelo de gestión de las personas en las empresas familiares excelentes da lugar de manera agregada a prácticas de empleo avanzadas y que ponen el acento en elementos de debilidad de la economía española apuntados por observadores internacionales de referencia, como el ya mencionado World Economic Forum.

Atracción y retención del talento

Resultados de la consulta desarrollada en las mesas de trabajo

¿Constituye la atracción y retención de talento un rasgo de la empresa familiar que debe ser resaltado?



El elevado porcentaje de consultados que se manifestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo tiene que ver con la dificultad de señalar características específicas para una población de compañías tan elevada y dispar como las familiares.

¿Tiene la gestión de las personas características distintas en la empresa familiar?



En este sentido, los consultados si se manifestaron de acuerdo en que las características culturales de las empresas familiares dan lugar a prácticas de gestión de las personas específicas y diferenciales.

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

El área en los gráficos superiores representa el % de empresarios participantes que seleccionaron cada opción

Visión de largo plazo y estabilidad

Las empresas familiares son menos cortoplacistas. Esto es algo en lo que coinciden tanto los empresarios familiares consultados como la literatura disponible. Su configuración de capital provoca que no necesiten preocuparse tan intensamente por los resultados del corto plazo. La vocación de largo plazo de la empresa familiar es socialmente beneficiosa dado que los gestores excesivamente preocupados por los resultados de corto plazo tienden a tomar decisiones que pueden llegar a ser perjudiciales para el desempeño a largo plazo de las compañías y de la economía en su conjunto. La menor presión en el corto plazo da mayor flexibilidad y espacio de maniobra a las empresas familiares dándoles paciencia estratégica y permitiéndoles tomar decisiones donde el largo plazo prima sobre el corto en asuntos como la inversión en intangibles.

Entender la importancia social del enfoque a largo plazo de las empresas familiares requiere entender las consecuencias del cortoplacismo sobre las empresas y sobre la economía y sociedad en su conjunto. El cortoplacismo en lo que se refiere a las compañías se caracteriza de dos maneras: como una tendencia hacia una inversión insuficiente, ya sea en activos tangibles o intangibles como investigación y desarrollo, formación o reputación frente a clientes; y como un comportamiento hiperactivo por parte de los directivos cuyas estrategias corporativas se centran en gestión financiera a expensas del desarrollo de capacidades fundamentales del negocio.

A la luz de las observaciones anteriores, los beneficios del enfoque a largo plazo se hacen evidentes, tanto para las propias compañías como para la

sociedad en su conjunto: permite que los periodos de operación sean más amplios, que los directivos se centren en desarrollo de capacidades básicas del negocio y que se inviertan recursos en activos no tangibles imprescindibles para el éxito empresarial.

La importancia del capital paciente

La estabilidad de la propiedad en las empresas familiares determina las decisiones que se toman acerca de cuanto invertir o cuanto distribuir como dividendos. Esto afecta al proceso de creación de valor de la compañía, así como al valor distribuido a los distintos grupos de interés concurrentes y a la sociedad en su conjunto. Si los propietarios lo son durante un corto periodo de tiempo, la consideración de otros grupos de interés más allá de los accionistas, como los trabajadores de la compañía, los proveedores o la sociedad en general, tiene más probabilidades de quedar relegada a un segundo plano.

El periodo de tenencia de acciones es, por lo general, más largo en empresas familiares que en aquellas que no lo son. Esta estabilidad provoca que los accionistas de las empresas familiares tengan la vista puesta en el largo plazo y se sientan vinculados con el futuro de la compañía. Cuando las acciones se tienen durante un periodo muy corto de tiempo, el foco de atención se pone en los resultados más inmediatos por lo que no hay tanto incentivo a promover la construcción de capacidades distintivas. De hecho, una atención excesiva en el corto plazo puede ser contraproducente para el interés a largo plazo de los propietarios y dificultar la creación de valor sostenida en el largo

La menor presión en el corto plazo da mayor flexibilidad a las empresas familiares para la toma de decisiones.

al estimular la adopción de decisiones de gestión no óptimas para el futuro de las compañías.

Los empresarios familiares españoles entienden que la estabilidad accionarial promueve un enfoque de largo plazo y permite evitar los efectos nocivos asociados a propietarios con un excesivo interés a corto plazo. La inversión es estratégica e incita a un mayor nivel de participación y preocupación por la gestión y mejora del negocio a largo plazo. A nivel agregado, la estabilidad en la propiedad de las empresas familiares también ofrece beneficios para el conjunto de la sociedad.

El Banco de Inglaterra alerta de lo que ocurre en la sociedad cuando todos los inversores son cortoplacistas y señala los beneficios para la sociedad de una mayor presencia de inversores o accionistas de largo plazo. Aunque contar con inversores cortoplacistas es imprescindible para asegurar el adecuado funcionamiento de los mercados, su excesiva presencia puede

conducir a una inversión insuficiente en activos críticos para el futuro de la compañía y para alcanzar las ganancias de eficiencia y productividad que constituyen las palancas básicas del crecimiento y la prosperidad de las sociedades. El cortoplacismo lleva a renunciar a inversiones cuyos resultados se materializan en el largo plazo y que son imprescindibles para el desarrollo económico pero que no son visibles de manera inmediata.

En última instancia, el cortoplacismo puede incluso contribuir a mantener o incrementar la desigualdad social. Si el poder se concentra en manos de inversores cortoplacistas, es probable que la retribución al capital vaya en detrimento de la reinversión en la compañía o, incluso, en los propios empleados. De esta manera, la presencia de inversores cortoplacistas en las empresas puede dar lugar a una desigualdad creciente: más compensación para los propietarios y menos reinversión en la compañía, en sus intangibles y en los propios empleados.

Factores diferenciales en lo que se refiere a la contribución de la empresa familiar al tejido socioeconómico y la creación de riqueza

Resultados de la consulta online



Los datos reflejan el % de encuestados que seleccionaron cada opción. Pregunta multirrespuesta.

Un impacto amortiguador en los ciclos

La prudencia que los empresarios familiares españoles consideran característica de sus compañías es, en buena medida, consecuencia del deseo de preservar el legado y de dotar de continuidad al proyecto familiar para trasladarlo a las siguientes generaciones.

Los propietarios familiares se sienten guardianes temporales del legado recibido. La paciencia y la prudencia, características de las empresas familiares excelentes, puede desempeñar también un cierto efecto amortiguador de los ciclos económicos. La prudencia sirve como factor limitador del oportunismo en la parte alta del ciclo y prepara mejor para la fase recesiva. Esto provoca que el impacto del ciclo en la actividad o en el empleo pueda ser menor en el caso de las empresas familiares. De este modo, las empresas familiares actúan, en cierta medida, como estabilizadoras del ciclo económico. De nuevo, no se trata de que las compañías familiares tengan en cuenta este factor estabilizador a la hora de tomar decisiones sino que, de manera agregada, es una de las externalidades positivas generadas por el modelo de empresa familiar.

Esta mayor estabilidad tiene un impacto especialmente relevante en términos de empleo. De acuerdo a los análisis desarrollados al efecto, las empresas familiares excelentes son menos propensas a destruir empleo en momentos de crisis. Así lo ponen de manifiesto distintos trabajos que concluyen que están menos expuestas a los ciclos que las no familiares: no disfrutan del mismo modo del ciclo expansivo pero sin embargo sobrellevan mejor los periodos de contracción, dando lugar a una menor pérdida de empleo. De acuerdo al análisis desarrollado por el Instituto de Empresa con la Banca March, entre los años 2008 y 2010 el empleo en las empresas familiares europeas analizadas aumentó un 10,4%.

Un análisis somero permite constatar resultados similares entre las principales compañías familiares españolas. Las 20 mayores aumentaron sus plantillas en un 13,7% entre los años 2010 y 2014, en un contexto en el que el desempleo aumentó en el conjunto de España alrededor de un 30%.

En las empresas familiares los empleados tienen más acceso a quienes toman las decisiones. Esto crea un vínculo adicional de motivación y de ilusión.



Este efecto amortiguador se hace imprescindible en una economía con los problemas de empleo que padece la española, donde la destrucción de empleo en las fases recesivas del ciclo es más intensa que en otras economías avanzadas.

Existen, también, algunos indicios que apuntan a que el modelo de la empresa familiar excelente y su capacidad de establecer relaciones con los empleados también puede originar mejoras en la productividad. Un estudio conjunto elaborado recientemente por el Instituto de Empresa (IE) y Banca March, confirmó esta hipótesis para las empresas familiares cotizadas.¹⁹

El Instituto de Empresa sostiene que la mayor productividad en las empresas familiares se debe al “seguro implícito” que proporcionan a sus empleados al mantener e incluso crear puestos de trabajo en las fases de desaceleración económica. Según el IE, la visión a largo plazo aísla a las empresas familiares en cierta medida de los ajustes de empleo e inversión a lo largo de los ciclos, lo que hace actúen como un seguro para sus empleados.

Los empresarios familiares consultados en la elaboración de este estudio generalmente también están de acuerdo en que existe ese diferencial, que atribuyen a las particularidades de gestión y cultura de la empresa familiar y al contrato emocional que se crea entre la familia propietaria con los empleados.

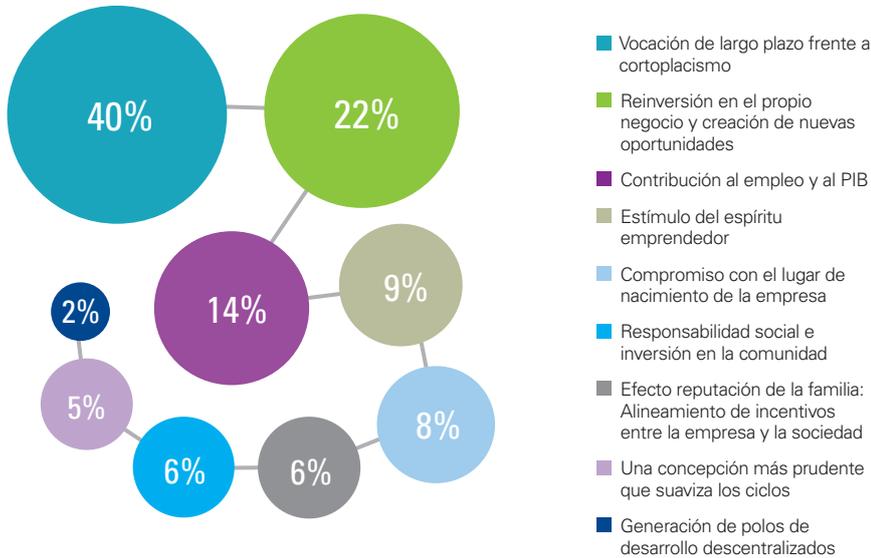
Por otro lado, algunos de los empresarios entrevistados expresan que es la mayor presencia de los propietarios en el negocio lo que genera el diferencial de productividad. En todo caso, las características de gestión diferenciales de las empresas familiares y las aportaciones de los propietarios a la compañía—ya sean en términos de valores y cultura interna, de control más directo o de enfoque de prudencia y estabilidad—parecen resultar en una plantilla de trabajadores más motivada y productiva.



(¹⁹) La creación de valor en la empresa familiar europea cotizada (2001-2010), Banca March, IE Business School

Impactos sociales beneficiosos de las empresas familiares según los propios empresarios

Resultados de la consulta desarrollada en las mesas de trabajo



La cercanía del dueño con el día a día del trabajo, bien gestionada, puede generar una relación de confianza y cooperativa entre los empleados y la compañía.

El impacto social beneficioso de las empresas familiares más destacado en las mesas de trabajo fue la vocación de largo plazo frente a cortoplacismo, coincidiendo con la opción más destacada en la encuesta online. La reinversión en el propio negocio también fue resaltado como una consecuencia positiva de lo diferencial de las empresas familiares.

El área en el gráfico superior representa el % de empresarios participantes que seleccionaron cada opción



Las empresas familiares crean ecosistemas sociales alrededor de la compañía, donde la empresa y la familia se convierten en una referencia.

Generación de riqueza, oportunidades, cohesión e innovación

Donde quizás es más evidente y cuantificable el beneficio social de las empresas familiares es en su aportación a la generación de actividad económica, riqueza y puestos de trabajo. Los datos disponibles indican que las empresas familiares representan el 60% de todas las compañías europeas, englobando a firmas de distintos tamaños, estructuras y sectores.²⁰

El hecho de que más de dos tercios del tejido empresarial español estén constituidos por empresas familiares no deja duda de su importancia para la sociedad. Ya no es sólo su compromiso con las comunidades locales, la estabilidad a largo plazo que podrían aportar a las economías, los valores que representan y las responsabilidades que asumen como propietarios lo que aporta un beneficio diferencial sino también, y de una forma más inmediata y directa, su vital contribución al empleo y a la generación de valor. Sin embargo, su contribución a la generación de riqueza y empleo no debe impedir resaltar también su papel en la cohesión social y en la generación de oportunidades de desarrollo y empleo.

Generación de oportunidades que contribuyen a la cohesión social

Las empresas familiares son importantes factores de desarrollo económico y oportunidades en territorios españoles, alejados, en muchas ocasiones, de los principales centros de decisión. Esto es consecuencia de que el vínculo emocional que une a los propietarios de empresas familiares con su lugar de nacimiento se mantiene con el transcurso del tiempo.

Lo interesante en términos de su capacidad de generar desarrollo no es simplemente el hecho de que las empresas familiares puedan nacer en lugares alejados de los tradicionales centros económicos. El lugar de nacimiento es una cuestión estadística. El principal beneficio de este fenómeno es que las empresas familiares, por su arraigo con el territorio, mantienen con frecuencia su compromiso con el territorio al crecer, en vez de trasladar sus centros administrativos y operacionales al alcanzar un mayor tamaño. Esto no quiere decir que no tengan aspiración de aumentar de tamaño, más bien al contrario. Lo que significa es que el crecimiento no les lleva a perder el vínculo con el lugar de nacimiento.

Es este mantenimiento de la actividad en el tiempo lo que propicia la generación de polos de actividad económica –y empleo directo, indirecto e inducido- lejos de los principales

⁽²⁰⁾ A European Roadmap for Family Business, 17 Sept. 13



El auténtico tejido empresarial de la región son las empresas familiares, a las que les unen lazos muy fuertes con el territorio.

centros económicos del país y lo que las convierte en focos de creación de riqueza en los territorios. Puede afirmarse, por lo tanto, que las empresas familiares son origen de polos de desarrollo alejados a los lugares tradicionales de toma de decisiones contribuyendo a la cohesión.

La generación de actividad económica en los distintos territorios crea, como cabe esperar, oportunidades laborales en esas regiones. El beneficio más evidente de las oportunidades es que contribuyen también a asentar el talento en los territorios y a generar un efecto arrastre sobre el conjunto de la economía local. De no existir empresas arraigadas en los territorios, las personas formadas y capaces emigrarían a los principales centros económicos y esta fuga de talento desincentivaría a su vez a otras empresas a establecerse lejos de los principales focos de actividad, creando así un círculo vicioso. Por el contrario, la presencia de las empresas familiares en distintos lugares puede provocar un efecto retención. En definitiva, el nacimiento y permanencia de las empresas familiares por todo el territorio previene

que el país, más allá de los principales centros económicos, se convierta en un vacío de actividad, talento y empleo. Esto es especialmente relevante en una economía como la española, con una actividad económica predominantemente concentrada en grandes polos.

El que las empresas familiares fijen el talento en el territorio también produce beneficios evidentes para las administraciones territoriales en términos no sólo fiscales, sino también en lo que se refiere a las inversiones públicas en educación y formación, ya que contribuye a mitigar que estas inviertan recursos en formar a personas para que posteriormente los frutos de esa inversión se recojan en otro lugar.

La generación de nuevos polos de desarrollo, o su mantenimiento o fortalecimiento, da lugar a un mayor nivel de bienestar y a menores desigualdades entre territorios. Para asegurar el desarrollo es necesario que las diferentes comunidades presenten actividad económica, y las empresas familiares desempeñan un papel crucial en este objetivo.



Empresas especialmente preparadas para la innovación

Las inversiones en I+D+i suponen un coste cierto a cambio de un resultado incierto, que sólo se obtiene pasado un periodo de tiempo. Así, las empresas más predispuestas a innovar serán aquellas que tienen una mayor predisposición a mirar al futuro.

La carga genética de las empresas familiares excelentes las predispone a la innovación. Su paciencia y el hecho de que su modelo esté más orientado a la generación que viene que al próximo trimestre les permite tener horizontes de operación más largos, algo imprescindible al evaluar la oportunidad de las inversiones en I+D+i.

La inversión en innovación, investigación y desarrollo y en otros intangibles es fuente de ventajas

competitivas para los negocios y para las economías nacionales. La capacidad de las compañías de encontrar inversiones en activos tangibles que sean rentables depende principalmente en sus inversiones previas en activos no tangibles. El compromiso de las empresas familiares excelentes con la inversión en activos intangibles las convierte en modelo a seguir en una economía, como la española, que adolece, según los rankings elaborados al efecto, de una insuficiente inversión empresarial en activos intangibles. A este respecto, basta comprobar la posición que ocupa la economía española en asuntos que tienen que ver, por ejemplo, con la inversión empresarial en I+D en el Global Competitiveness Index del World Economic Forum²¹.

(²¹) Global Competitiveness Index, Spain, World Economic Forum <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=ESP>

Resultados de la consulta desarrollada en las mesas de trabajo sobre innovación e internacionalización

¿Son el crecimiento, la innovación y la internacionalización unos rasgos de la empresa familiar que deben ser resaltados frente a la sociedad?



¿Tienen el crecimiento, la innovación y la internacionalización características distintas en la empresa familiar?



- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

El área en los gráficos superiores representa el % de empresarios participantes que seleccionaron cada opción

Los empresarios familiares son ambiciosos también en términos de lo que buscan aportar a la sociedad.

Estímulo del espíritu emprendedor y del compromiso social

Como muestra el informe Global Entrepreneurship Monitor los niveles de actividad emprendedora en España, aunque han mejorado ligeramente en los últimos años, siguen por debajo de los niveles europeos. Las estadísticas disponibles hablan de una muy reducida propensión de los jóvenes por intentar acometer proyectos empresariales. Y sin embargo, la creación de empresas y su crecimiento es un ingrediente imprescindible para la prosperidad de las sociedades modernas. Es, por tanto, necesario que se potencie el espíritu emprendedor entre los españoles, tal y como se pone de manifiesto en las numerosas iniciativas impulsadas en España en los últimos años, tanto desde el ámbito público como desde el privado. Las empresas familiares excelentes, constituyen valiosos ejemplos acerca de cómo alcanzar el éxito desde el talento y desde el esfuerzo.

La necesidad de las empresas familiares de reinventarse y adaptarse para que la empresa perviva en el tiempo hace que el espíritu emprendedor se transmita de una manera orgánica a lo largo de las generaciones. Más allá del círculo familiar, sin embargo, el espíritu emprendedor que caracteriza a las empresas familiares tiene el potencial de tener un efecto emulación y de generar un cambio de actitud en el conjunto de la sociedad. Al fin y al cabo, un porcentaje significativo de empresas familiares son un vivo reflejo de que si se pone el esfuerzo y el trabajo suficientes, se puede tener éxito.

Fomentar el espíritu emprendedor en la sociedad se hace más fácil si además de desarrollar sus negocios y dejar que sus historias y su éxito sean visibles, los empresarios familiares son proactivos en contar su historia, en dar una imagen más cercana de lo que es la creación de una empresa y en compartir las claves de su éxito. Según las conversaciones mantenidas con empresarios familiares para la elaboración de este estudio, esta parece ser una actividad comúnmente desarrollada por los empresarios familiares. Colaboran con universidades, participan en iniciativas y potencian activamente este espíritu entre los jóvenes mientras estos dan sus primeros pasos en el mundo profesional. En un país en el que con frecuencia se mira la riqueza y el éxito con sospecha en vez de con admiración, este tipo de iniciativas puede llegar a generar un cambio de actitud beneficioso.

En lo que se refiere a la filantropía y el compromiso social, característicos de las empresas familiares, no debe olvidarse que los rankings disponibles indican que la actitud filantrópica en España es muy débil—recordemos que algunas de las clasificaciones disponibles²² sitúan a nuestro país en cola de los países desarrollados, y por detrás de algunos en desarrollo, en cuanto a nuestra propensión a donar tiempo y dinero-. Tampoco en los análisis de la OCDE España compara bien en este ámbito con otros países más avanzados. En este sentido, las empresas familiares pueden ser un modelo a seguir.

⁽²²⁾ World Giving Index

⁽²³⁾ Josep Tapies, Filantropía en la empresa familiar. Más allá del beneficio económico, Cátedra de Empresa Familiar, IESE Business School, Tema del Mes, Newsletter nº 53, 7 de enero de 2010

La responsabilidad y la filantropía²³ responden a la voluntad de los empresarios familiares de cumplir con su visión y de materializar los valores fundacionales. De hecho, muchas veces las actividades filantrópicas de las empresas familiares no son más que una extensión de los valores aplicados en la compañía ya sea a través de la promoción de la salud, el avance de las ciencias o la contribución a la resolución de problemas sociales.

El conocimiento y experiencia local de las empresas familiares excelentes les permite definir estrategias de filantropía y planes de acción social eficaces y alineados con las principales necesidades y expectativas sociales en cada lugar.

A través de la filantropía, los empresarios familiares refuerzan

los lazos familiares y promueven el conocimiento y el liderazgo entre los empleados, las nuevas generaciones y la sociedad²⁴.

Por último, cabe señalar que, aunque las actividades filantrópicas de las empresas familiares se dan como resultado de la prevalencia de valores como la generosidad, los proyectos familiares filantrópicos a su vez ofrecen vías eficaces para mantener y fomentar esos mismos valores y otras características valiosas para las empresas familiares; entre ellos la creatividad y el espíritu emprendedor²⁵. Así se crea un círculo virtuoso que genera impactos positivos tanto en la empresa como en el tejido socio-económico en el que operan. Estas iniciativas de responsabilidad social, a su vez, influyen de manera positiva en la percepción social de las empresas familiares en sus entornos locales.



⁽²⁴⁾ [Perspectives on Founder-and Family-Owned Business, McKinsey]

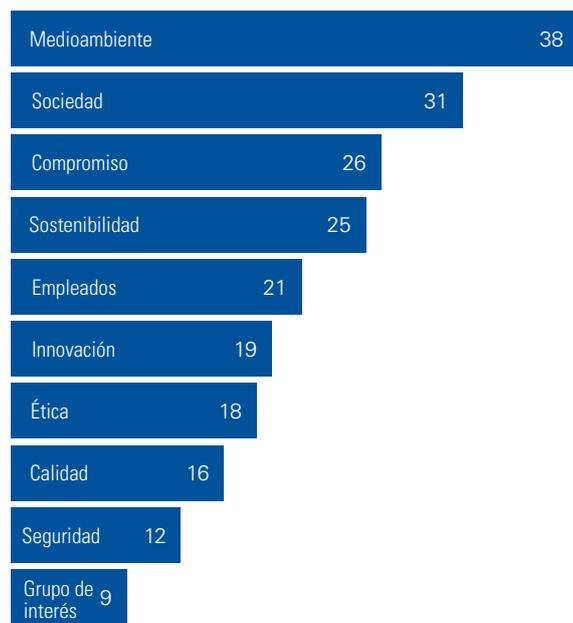
⁽²⁵⁾ <http://philanthropicintelligence.com/2011/11/28/los-valores-de-la-empresa-familiar-como-vivirlos-de-verdad/#more-1522>

Los valores relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa

Nube de tags elaborada a partir de un análisis de los principales valores relacionados con la responsabilidad social corporativa presentes en las páginas web de las mayores empresas familiares españolas. Se ha tenido en cuenta con qué frecuencia son mencionados determinados elementos para detectar los más característicos.



Número de veces que aparece cada palabra en la sección de RSC de la muestra de empresas familiares analizadas:

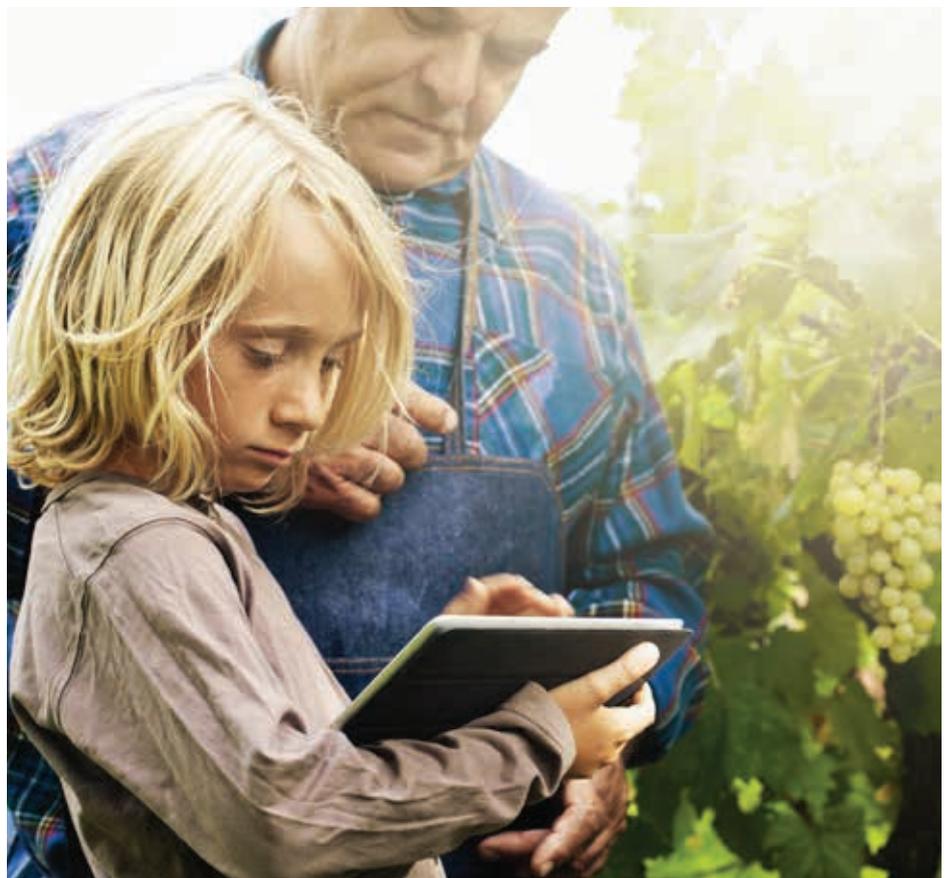


ELEMENTOS CULTURALES CARACTERÍSTICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR	EFECTOS SOCIALES BENEFICIOSOS DE LO CARACTERÍSTICO DE LA EMPRESA FAMILIAR
<p>Vocación de largo plazo:</p> <p>La obligación de las empresas familiares con las siguientes generaciones que da lugar a modelos de negocio, de gobierno y de gestión más orientados al futuro, menos presionados por las necesidades de corto plazo y menos vulnerables al oportunismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Creación de valor en el largo plazo. ■ Estabilidad. ■ Mantenimiento del empleo. ■ Más inversión en I+D+i. ■ Inversión en formación y capital humano.
<p>Compromiso con el territorio:</p> <p>Las empresas familiares mantienen un vínculo emocional con su lugar de nacimiento y con las comunidades donde desarrollan sus actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cohesión. ■ Generación de oportunidades de desarrollo y empleo fuera de las principales ciudades. ■ Contribución al bienestar y el desarrollo.
<p>Espíritu emprendedor y orgullo de pertenencia:</p> <p>La preservación de la determinación y los valores de las primeras generaciones; sentimiento que emana de la historia y vínculos generados por la empresa familiar, y deseo de construir algo que trascienda a la obra del fundador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mejores relaciones laborales y a un menor nivel de conflictividad. ■ Mayor productividad. ■ Efecto emulación del espíritu emprendedor y mejora de los niveles de actividad emprendedora.
<p>Prudencia y reinversión de beneficios:</p> <p>Asunción de riesgos con un cierto margen de seguridad y tendencia a retener beneficios para financiar el propio negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ciclos económicos más suaves. ■ Menor destrucción de empleo. ■ Capacidad de innovación.
<p>Un modelo de gobierno corporativo basado en la confianza:</p> <p>Un modelo de gobierno diferencial como resultado del vínculo entre los propietarios y la alineación de incentivos entre propietarios y gestores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menores problemas de agencia. ■ Supervisión, orientación y control reforzado. ■ Cercanía de la propiedad.
<p>Compromiso social:</p> <p>Propensión a la responsabilidad social y a la filantropía como reflejo del sentido de la obligación hacia la sociedad y de la carga genética de las empresas familiares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Filantropía. ■ Impulso del emprendimiento. ■ Compromiso social.
<p>Agilidad y flexibilidad:</p> <p>Procesos de toma de decisiones más sencillos y rápidos como consecuencia de la confianza de los propietarios y un control firme sobre la gestión del negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mayor capacidad de adaptación y reacción antes condiciones cambiantes. ■ Menor mortalidad empresarial.

4.

Algunas dimensiones de la empresa familiar excelente

Las empresas familiares poseen elementos distintivos que las hacen diferentes y las convierten en un bien social a preservar. Las empresas familiares más avanzadas entienden sus capacidades distintivas y trabajan para aprovecharlas y catalizarlas. Entienden que estas características diferenciales no sólo ayudan a construir compañías y modelos de negocio más sostenibles en el largo plazo. También entienden sus efectos beneficiosos sobre el conjunto de la sociedad.



Se trata, como dice The Economist, de un modo ilustrado de cuidar el interés propio. Algunas de las claves del impacto diferencial de las empresas familiares más avanzadas tienen su origen en su modelo de gobierno corporativo, orientado al largo plazo y que permite alinear los intereses de los propietarios, de los gestores y de la sociedad en su conjunto. Este alineamiento de incentivos es fundamentalmente consecuencia de los especiales vínculos que unen a los propietarios y a éstos con los gestores.

Las empresas familiares excelentes parten de establecer premisas de funcionamiento que ayuden a convertir el vínculo emocional de la propia familia con la compañía en palanca de longevidad y éxito empresarial. También se dotan de estructuras de gobierno corporativo que acompañan o guían el crecimiento. El desarrollo o el crecimiento también reúne algunas características diferenciales en la empresa familiar y en sus modelos de gestión financiera y estratégica. En este ámbito, el enfoque largoplacista característico se traduce en una mayor prudencia en la toma de decisiones que, de salir mal, podrían poner en cuestión la sostenibilidad de la compañía. Esta prudencia no debe entenderse contraria a la asunción de riesgos que es innata a la actividad empresarial. Debe ser leída, más bien, como un más acusado deseo de preservar el legado para poder trasladarlo a las siguientes generaciones. Las empresas familiares ejemplares también se esfuerzan por mantener el espíritu emprendedor desde el entendimiento de que sin ese espíritu no es posible la adaptación. Y sin adaptación no hay largo plazo.

Lo diferencial de las empresas familiares también tiene que ver con su concepción acerca de la importancia del intangible, con el convencimiento

de que las ventajas competitivas tienen su origen en capacidades distintivas construidas desde la reputación y desde la capacidad de establecer una arquitectura de confianza con aquellos cuya colaboración es imprescindible para el éxito del negocio en el largo plazo. Es en este contexto en el que se enmarcan dos rasgos característicos de las empresas familiares más avanzadas. De un lado, sus prácticas en materia de gestión de personas, caracterizadas por la existencia de un "contrato social" implícito entre la empresa y sus empleados. De otro, el compromiso social, entendido no sólo desde el punto de vista del desarrollo de acciones de colaboración con causas sociales sino también desde el sentido de la responsabilidad hacia la comunidad en la que la compañía ha prosperado. Las empresas familiares avanzadas y longevas conservan su carácter social y compromiso con el territorio con el transcurso del tiempo y a medida que crecen, y consiguen convertirlos en atributos diferenciales en el largo plazo.

Las personas toman un valor especialmente significativo en las empresas familiares. El éxito de las más avanzadas y la preservación de su carácter diferencial reside, en gran medida, en el compromiso de los empleados con el proyecto y del establecimiento de relaciones de confianza y de vínculos que vayan más allá de lo meramente contractual. Las empresas familiares más destacadas fomentan activamente la lealtad y la retención del talento y destacan por la calidad de sus relaciones laborales.

A continuación se describen algunos de los elementos característicos de las empresas familiares más avanzadas y se ofrecen prácticas que pueden ilustrar su enfoque de gestión diferencial.

Las empresas familiares avanzadas y longevas conservan su carácter social y compromiso con el territorio en el transcurso del tiempo. A medida que crecen consiguen convertirlos en atributos diferenciales en el largo plazo.

Algunas dimensiones de la empresa familiar excelente y sus prácticas de gobierno y gestión



Buen gobierno

Qué significa buen gobierno en la empresa familiar

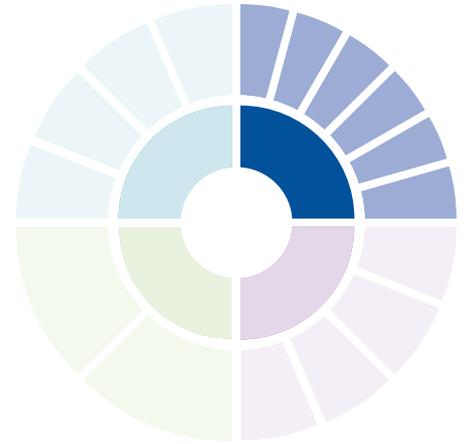
El buen gobierno en la empresa familiar significa, además de las prácticas comunes con empresas de otra naturaleza, asegurar que los órganos de gobierno permiten sacar el máximo provecho de la condición familiar de la compañía y reducir los riesgos asociados a tal condición. Se trata de que el modelo de gobierno –además de orientar, supervisar y controlar la gestión de la compañía– posibilite explotar al máximo las ventajas asociadas a la visión a largo plazo y otras capacidades distintivas de la empresa familiar: la cercanía, el compromiso, la agilidad y el espíritu emprendedor, entre otros. Esto implica formalizar las prácticas de gobierno corporativo, ajustarlas al tamaño de la empresa y definir maneras de trabajar que posibiliten aprovechar la condición familiar. El buen gobierno en la empresa familiar significa también fomentar la transparencia, limitar el riesgo de fricciones y gestionar adecuadamente las expectativas de los miembros de la familia.

Las necesidades particulares de la empresa familiar

La conjunción del ámbito familiar y empresarial puede dar lugar a la aparición de determinados riesgos característicos de este tipo de empresas.

El espíritu, valores y proyecto en común dotan a la empresa familiar y a sus propietarios de un acusado sentido del propósito, así como de pertenencia y responsabilidad. Estos valores diferenciales van inexorablemente ligados a la involucración de la familia, que debe ser potenciada y preservada. Esto requiere dar un paso más en las estructuras de gobierno y administración para asegurar el efectivo aprovechamiento de la condición familiar de la compañía.

Las particularidades de la empresa familiar dan lugar a unas necesidades de gobierno específicas. A los objetivos de gobierno corporativo tradicionales, se suman los del gobierno familiar: preservar la armonía familiar y los valores fundacionales.



Algunos elementos del gobierno corporativo en la empresa familiar

Política de gobierno corporativo

La política de gobierno corporativo establece la estructura, responsabilidades y modo de funcionar de los órganos de gobierno y, en particular, del consejo de administración. Pretende sentar las bases del funcionamiento operativo del consejo describiendo en qué medida hace propias prácticas avanzadas en esta materia. La política de gobierno corporativo tal y como la entienden los reguladores, inversores y compañías más avanzadas tiene como propósito fundamental establecer las promesas que la compañía hace a terceros en esta materia. Aunque existen diferencias en la forma especialmente vinculadas al tamaño, nada distingue en el fondo a empresas familiares y de otra naturaleza en lo que deberían ser las prácticas en este ámbito.

Algunos de los aspectos contemplados en una política de gobierno corporativo orientada a la empresa familiar:

- Obligaciones y responsabilidades del consejo.
- Criterios para la designación de consejeros: cualificaciones, independencia, etc.
- Derechos del consejo: acceso a información, retribución, etc.
- Derechos de los accionistas.
- Nombramientos.
- Comités del consejo.
- Evaluación del desempeño.
- Formación y orientación de los consejeros.
- Planes de sucesión y evaluación del management.

Protocolo Familiar

Es el documento que recoge todos los elementos relevantes de la naturaleza familiar del negocio y su estructura de gobierno y de gestión en lo que se refiere a la participación de los propietarios familiares y a la relación de éstos entre sí. Hace referencia a elementos que pueden ser fuente de conflicto entre los propietarios familiares.

Algunos de los aspectos que típicamente recoge un protocolo familiar:

- La misión y los valores de la familia.
- Los objetivos y los valores de la empresa.
- Principios de conducta de los propietarios.
- Descripción de los órganos de gobierno de la familia, como el consejo familiar.
- Descripción de la relación entre la familia, el consejo de administración y el equipo gestor.
- Criterios y políticas relacionadas con la incorporación de accionistas a los órganos de gobierno.
- Las políticas y normas relativas a la relación entre la familia y la empresa.
- Procedimientos y sistemas para la resolución de conflictos.
- Los planes de sucesión y de contingencia.

Consejo de Familia

El consejo de familia es una estructura de composición reducida que asegura la participación, comunicación y diálogo de los miembros de la familia en relación con el negocio. Su denominación, tamaño y complejidad dependerán de la historia y tamaño de la empresa familiar.

Sus miembros son elegidos entre los familiares propietarios y suelen incluir a miembros de distintas generaciones. Como apunta el Instituto de la Empresa Familiar, el consejo de familia es una delegación de familiares propietarios que pasan a trabajar en tareas específicas.

Algunas de las funciones específicas que puede tener el consejo familiar:

- Vínculo entre la familia, el consejo de administración y la dirección.
- Trabajar en los valores y la visión de la familia y trasladar sus perspectivas a los órganos de gobierno.
- Establecer las reglas de relación entre la familia y la empresa.
- Trabajar en los planes de sucesión y en las candidaturas al consejo de administración.
- Evaluar el funcionamiento de los órganos de gobierno y dirección.
- Trabajar en el protocolo familiar.
- Formar e informar a los propietarios familiares, presentes y futuros, sobre sus responsabilidades.
- Informar y da cuenta a otros órganos de participación familiar
- Representar a la familia propietaria.
- Mediar en conflictos.

Asamblea familiar

En compañías familiares de tamaño significativo y con un número elevado de propietarios, la asamblea familiar permite la participación de todos los propietarios familiares. Vendría a ser una versión extendida del consejo familiar antes mencionado. Su misión es fomentar la unión familiar, el compromiso y la unidad de propósito con respecto a la empresa. Aunque no tiene capacidad de gestión respecto del negocio, desempeña un importante papel en el gobierno de la empresa familiar, ya que sirve como plataforma para que la familia dialogue, establezca posturas comunes y llegue a acuerdos sobre temas importantes.

Algunas de las funciones comúnmente asignadas a la asamblea familiar:

- Comunicar y promover la visión de la familia.
- Transmitir el proyecto.
- Mantener informados a los propietarios familiares.
- Dar la oportunidad a los propietarios familiares, sean o no gestores, de expresar sus ideas y puntos de vista.
- Proponer temas de discusión y de proyectos familiares de interés general.
- Elegir a los miembros del consejo de familia.
- Debatir elementos contemplados en el protocolo familiar sobre patrimonio, protocolo, cambio generacional, planes de liquidez y resolución de conflictos.

Plan de sucesión

Las empresas familiares más avanzadas establecen planes de sucesión para el momento de la transición. Su propósito es establecer los mecanismos que permitan, llegado el momento, identificar al mejor candidato para los distintos roles que la familia pueda estar desempeñando en la empresa, asegurar que los conocimientos y capacidades necesarios para sustituir a los principales ejecutivos de la compañía están disponibles si y cuando se les necesita, y preparar a la compañía para que la transición y el traspaso de la administración y gestión de la compañía se produzca sin contratiempos y de una manera ordenada. Cabe recordar que los momentos de transición revisten un especial riesgo en las compañías familiares.

Algunas cuestiones a considerar respecto de los planes de sucesión:

- Desarrollar un plan detallado que detalle un marco temporal, que incluya la visión y valores que han de preservarse y que deben perdurar de generación en generación.
- Preparar a la siguiente generación para el liderazgo definiendo prácticas concretas para el desarrollo de las capacidades y competencias necesarias.
- Desarrollar un modelo de gestión horizontal que delega responsabilidades para evitar los riesgos asociados a la concentración de responsabilidades.
- Definir los distintos roles de los propietarios una vez pasan a situación de retiro.

Transparencia informativa

La transparencia informativa constituye uno de los principales elementos que las compañías familiares tienen a su disposición para gestionar los riesgos asociados a la condición familiar. También constituye un elemento clave para poner en valor las capacidades distintivas de la empresa familiar frente a clientes, empleados, la comunidad circundante y otros grupos de interés concurrentes. La transparencia informativa se refiere, por lo tanto, a asegurar que la compañía transmite información que permita a terceros formarse una idea precisa acerca de los valores que la impulsan así como acerca de sus modelos de negocio, de gobierno y de gestión.

Algunas cuestiones a considerar respecto de la transparencia informativa:

- Definir un cuadro de mando con los indicadores financieros y extra-financieros clave de la empresa familiar.
- Asegurar que los elementos clave de los modelos de negocio, gobierno y gestión son adecuadamente contemplados en los indicadores clave.
- Buscar los soportes más adecuados para la comunicación de los elementos clave a los distintos grupos de interés.





Desarrollo

Qué significa desarrollo en la empresa familiar

El desarrollo de las empresas familiares se refiere al crecimiento y la adaptación aprovechando sus capacidades distintivas relacionadas con la visión a largo plazo, la agilidad y la flexibilidad. Significa crecimiento sostenible, respondiendo a la vocación de trascendencia generacional y asegurando que los modelos de negocio y de gestión están orientados al largo plazo pero sin perder de vista el corto.

Lo particular de la empresa familiar y sus necesidades específicas

El desarrollo y el crecimiento son el principal reto de cualquier compañía y en particular de las familiares, en las que la transmisión a la siguiente generación es un objetivo explícito. El modelo de gestión de las empresas familiares está orientado a dar respuesta a la inevitable destrucción creativa de Schumpeter y se traduce en prácticas específicas en el modelo de gestión, tanto en el ámbito financiero como en el extra-financiero.

El deseo de trascendencia intergeneracional así como la voluntad de preservar el patrimonio familiar hace que las prácticas de gestión de las empresas familiares excelentes estén más orientadas a futuro y menos presionadas por el cortoplacismo. Aspiran a la maximización del valor creado en el largo plazo y a mantener, durante el desarrollo, los valores y el espíritu emprendedor de la familia.



Algunos elementos del desarrollo en la empresa familiar

Gestión financiera y estratégica orientada al largo plazo

La voluntad de preservar el patrimonio y de crear valor en el largo plazo lleva a las empresas familiares excelentes a modelos de gestión más prudentes también en el ámbito financiero y estratégico.

Algunos elementos diferenciales del modelo de gestión financiera en la empresa familiar excelente:

- Austeridad en el gasto.
- Prudencia en la valoración de proyectos e inversiones.
- Diversificación.
- Financiación propia frente al endeudamiento.
- Crecimiento orgánico frente al inorgánico.
- Reinversión de beneficios frente a la distribución de dividendos.
- Ciclos de inversión más largos.

Modelo de gestión orientado a la generación de capacidades distintivas

La inversión en capacidades distintivas es uno de los rasgos definitorios de la empresa familiar excelente. La inversión en activos intangibles generadores de capacidades distintivas –reputación, compromiso de los empleados, lealtad de los clientes y proveedores...- es fuente de ventajas competitivas que pueden situar a la compañía en posición de ventaja en el mercado. Construir estas capacidades requiere establecer objetivos de largo plazo y que los cuadros de mando de la alta dirección y los administradores vayan más allá de la medición y seguimiento de aspectos económicos financieros para atender también a los elementos clave del éxito en el largo plazo vinculados, por ejemplo, a la calidad de las relaciones de la compañía con terceros.

Algunos elementos del modelo de gestión orientado a las capacidades distintivas:

- Indicadores clave del modelo de gestión de largo plazo vinculados a las capacidades distintivas clave.
- Objetivos de largo, medio y corto plazo de naturaleza financiera y extra-financiera, vinculados a las capacidades distintivas clave.
- Comunicación de indicadores clave a los grupos de interés concurrentes de la compañía.
- Supervisión formal de los indicadores clave por parte de administradores y gestores.
- Vínculo entre los elementos clave del modelo de gestión y las políticas retributivas.

Calidad del management

Un elemento clave de las empresas familiares excelentes y que cobra mayor importancia con el desarrollo se refiere a crear un ambiente receptivo a la atracción, retención y desarrollo del talento. El objetivo es asegurar que con el transcurso de las generaciones la compañía puede contar con el equipo que necesita para crecer y desarrollarse.

Las empresas familiares ejemplares se apoyan en sistemas de gestión avanzados, que incluyen la definición de políticas, procesos y controles que permitan conservar y nutrir el talento y evaluar la contribución de los equipos a la consecución de los objetivos de corto, medio y largo plazo de la compañía.

Aunque las capacidades distintivas de las empresas familiares excelentes las sitúan en posición de ventaja, no es inusual que haya una percepción negativa en cuanto a las carreras profesionales que ofrecen.

Las empresas familiares más avanzadas establecen prácticas formales orientadas al desarrollo, atracción y retención del talento. Son conscientes de que el equipo de gestión necesita sentir que la empresa familiar ofrece un entorno óptimo para el desarrollo de sus carreras.

La atracción, retención y desarrollo del talento en la compañía familiar excelente puede hacer referencia a:

- Política de desarrollo, atracción y retención del talento.
- Sistemas de evaluación del desempeño del equipo gestor en el corto, medio y largo plazo.
- Definición de itinerarios profesionales.
- Establecimiento de reglas claras acerca de los itinerarios profesionales de familiares y no familiares.
- Fórmulas retributivas orientadas a alinear los intereses de propietarios y gestores.

Estímulo del espíritu emprendedor y de la innovación

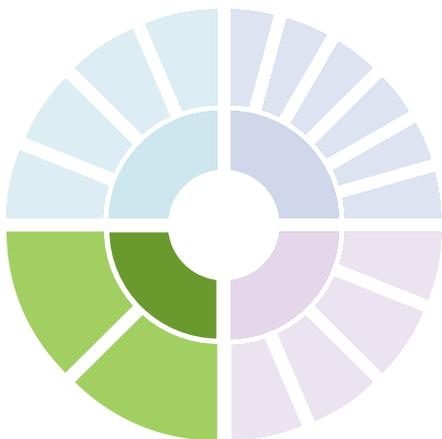
Las empresas familiares más avanzadas hacen un esfuerzo consciente por fomentar el espíritu emprendedor y por trasladarlo a las siguientes generaciones. El espíritu emprendedor, muy vinculado a la agilidad, la flexibilidad y la capacidad de innovar, es condición imprescindible para alimentar la capacidad de adaptación y por lo tanto el éxito de la empresa familiar. En este sentido, se trata de fomentar una cultura que alimente y recompense la creatividad, la búsqueda de nuevas oportunidades y la contribución a la mejora.

Las empresas familiares excelentes evitan la tentación de anclarse en la inercia; en los patrones de gestión que han brindado el éxito a la empresa en el pasado pero que, con el paso del tiempo, pueden no estar convenientemente ajustados al entorno competitivo.

Algunas de las prácticas o pautas de gestión utilizadas por las empresas familiares exitosas:

- Política de innovación.
- Fórmulas para extender el compromiso con la innovación al conjunto de la compañía.
- Indicadores para evaluar el éxito de la capacidad innovadora de la compañía.
- Análisis regular del entorno competitivo.
- Formación en valores asociados a la innovación y el espíritu emprendedor a propietarios y al conjunto de los empleados.
- Fórmulas para premiar el espíritu emprendedor e innovador de empleados y propietarios.





Personas

Qué significa personas en la empresa familiar

La gestión diferencial de las personas en las empresas familiares significa establecer relaciones laborales duraderas basadas en la lealtad, el compromiso y la confianza. Significa cultivar un entorno de relación orientado a convertir la relación con las personas en una capacidad distintiva que tiene como consecuencia mayores niveles de productividad y estabilidad y que disminuye la rotación o conflictividad.

Lo particular de la empresa familiar y sus necesidades específicas

En las empresas familiares excelentes toma una especial relevancia la creación de equipos estables y compenetrados basados en la lealtad y el compromiso. La lealtad y el compromiso necesariamente deben estar basados en la definición e implantación de políticas y prácticas ejemplares en cuestiones como la formación, la diversidad, el diálogo o la participación de los empleados.

Por último, las empresas familiares se enfrentan a un dilema o situación particular en el momento de la contratación familiares de los propietarios. Por una parte, puede ayudar a preservar en la compañía los valores que inspiran a la empresa familiar. Por otro lado, puede influir negativamente en la motivación y el compromiso de los empleados no familiares.



Elementos clave de la gestión de personas en la empresa familiar

Fomento de la lealtad y el compromiso

Las empresas familiares excelentes se caracterizan por contar con equipos de gestión leales y comprometidos. Se entiende que contar con equipos compenetrados, motivados y estables otorga a las empresas familiares una mayor capacidad de reacción, adaptación y agilidad, piezas claves de su éxito en el largo plazo.

Las empresas familiares excelentes trabajan para ahondar en la cultura de compromiso y propósito a través de, entre otros, inversiones en formación y capital humano. También se caracterizan por un trato más cercano. Son conscientes de que la cohesión y el entendimiento entre empleados y propietarios es un factor primordial para la preservación de la empresa con el transcurso de las generaciones.

Algunas de las prácticas que buscan fomentar el compromiso con el proyecto empresarial entre los empleados:

- Políticas de recursos humanos avanzadas.
- Promoción interna.
- Estabilidad y calidad en el empleo.
- Formación y desarrollo del capital humano.
- Participación de los empleados en las acciones de mejora de la compañía.
- Foros de diálogo entre empleados y propietarios.
- Comunicación de los valores, la historia y el propósito de la compañía.

Meritocracia y proyección profesional

Las empresas familiares excelentes tienen prácticas de gestión del talento particulares, que enfatizan o promueven activamente la meritocracia. Sus políticas de recursos humanos contemplan activamente el aprovechamiento de las oportunidades y la gestión de los potenciales riesgos fruto de la incorporación de familiares al equipo gestor.

Estas compañías ponen en práctica medidas y condiciones para ofrecer carreras profesionales atractivas. Buscan ofrecer carreras profesionales individualizadas, de forma que la propiedad familiar o la menor rotación no supongan un obstáculo para el desarrollo y crecimiento profesional.

La cercanía y mayor conexión con la propiedad facilita que las personas sean más escuchadas y valoradas y por tanto aumente su capacidad de tener un impacto en la compañía, lo que constituye un elemento de atractivo profesional.

Algunas de las prácticas de gestión que distinguen la meritocracia en la gestión del talento familiar son las siguientes:

- Política de empleo de familiares.
- Participación del consejo de administración en la contratación, evaluación, promoción o cese de familiares.
- Definición de los itinerarios profesionales de familiares.
- Espacios formales para la participación y para el desarrollo de capacidades y competencias nuevas.
- Definición de carreras profesionales personalizadas.



Sociedad

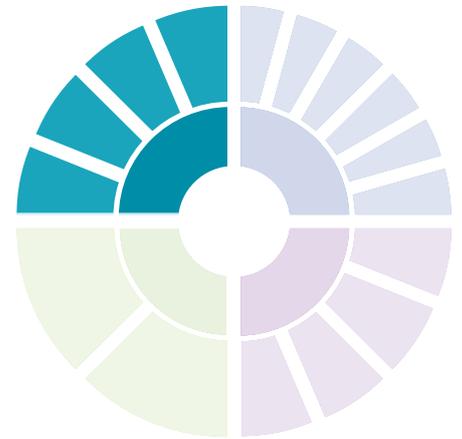
Qué significa sociedad en la empresa familiar

Para la empresa familiar excelente, la dimensión social de su modelo va íntimamente ligada a la contribución y las aportaciones que realiza al entorno que la rodea. No sólo en términos de su aportación a la creación de riqueza o a su compromiso con el territorio de origen sino también en lo que se refiere a su contribución a causas sociales. La sociedad cobra un significado especial en la empresa familiar debido al convencimiento de que su éxito en el largo plazo depende del mantenimiento de relaciones de confianza con el entorno de operación.

Lo particular de la empresa familiar y sus necesidades específicas

El deseo de las empresas familiares de devolver a la sociedad o contribuir a los entornos donde operan es parte de su esencia y de su propuesta de creación de valor a largo plazo. Esto explica el especial vínculo que mantienen con sus territorios de origen.

Por otro lado, la longevidad de la empresa familiar y la continuidad de su actividad en el lugar de origen hacen necesario que existan relaciones fructíferas y mutuamente beneficiosas con los agentes locales.



Algunos elementos clave de la sociedad en la empresa familiar

Filantropía

Las actividades filantrópicas y la responsabilidad social de las empresas familiares les permiten mejorar las relaciones externas, ser ejemplo de compromiso social, mantener la cohesión familiar y transmitir los valores entre las distintas generaciones. En este sentido, en muchas ocasiones, el desarrollo de actividades filantrópicas en las empresas familiares es una mera extensión y ampliación de su visión de creación de valor a largo plazo.

Algunas de las prácticas de las empresas familiares excelentes en relación con la filantropía:

- Inversiones filantrópicas alineadas con los principios de la compañía, desde la compañía o desde una fundación constituida al efecto.
- Comunicación a los sucesores y a las siguientes generaciones de la familia sobre la importancia de la responsabilidad y contribución sociales para el futuro de la empresa.
- Promoción de actividades de voluntariado entre los empleados.

Creación de riqueza y oportunidades en el entorno local

Los objetivos a largo plazo de las empresas familiares y su arraigo al territorio dan lugar a un mayor compromiso e incentivo de crear riqueza en el entorno local. Esto suele traducirse en la generación de oportunidades en el entorno local. De esta manera, las empresas familiares ejercen una importante labor de arrastre y estímulo sobre la economía local. En la medida en que una empresa familiar va creciendo, su presencia fortalece a los proyectos empresariales ya existentes a la vez que estimula la aparición de otros.

El crecimiento de las compañías familiares excelentes y su vínculo con el territorio de origen genera incentivos al desarrollo de un pool de talento local. Las empresas familiares excelentes ponen en práctica medidas y estrategias para fomentar el talento local y contar con las personas que necesitan para el desarrollo de su actividad.

Algunas de las prácticas entre empresas familiares excelentes que revierten positivamente en los proveedores y el tejido empresarial local:

- Formalización y preservación de relaciones a largo plazo con proveedores y empresas locales.
- Apoyo en los procesos de expansión y crecimiento de los proveedores locales.
- Colaboración con asociaciones empresariales locales.
- Establecimiento de convenios y bolsas de empleo con universidades y centros educativos próximos a la empresa.

Estímulo y ejemplo de emprendimiento

La supervivencia de las empresas familiares también depende, en gran medida, de su capacidad de adaptarse a un mundo en constante transformación. Las empresas familiares, por tanto, necesitan potenciar valores como el emprendimiento, la autonomía y la creatividad. Estas empresas se esfuerzan por ser un ejemplo de emprendimiento para la sociedad y animar a la creación de nuevos proyectos empresariales.

Algunas de las iniciativas que buscan fomentar el emprendimiento en la sociedad:

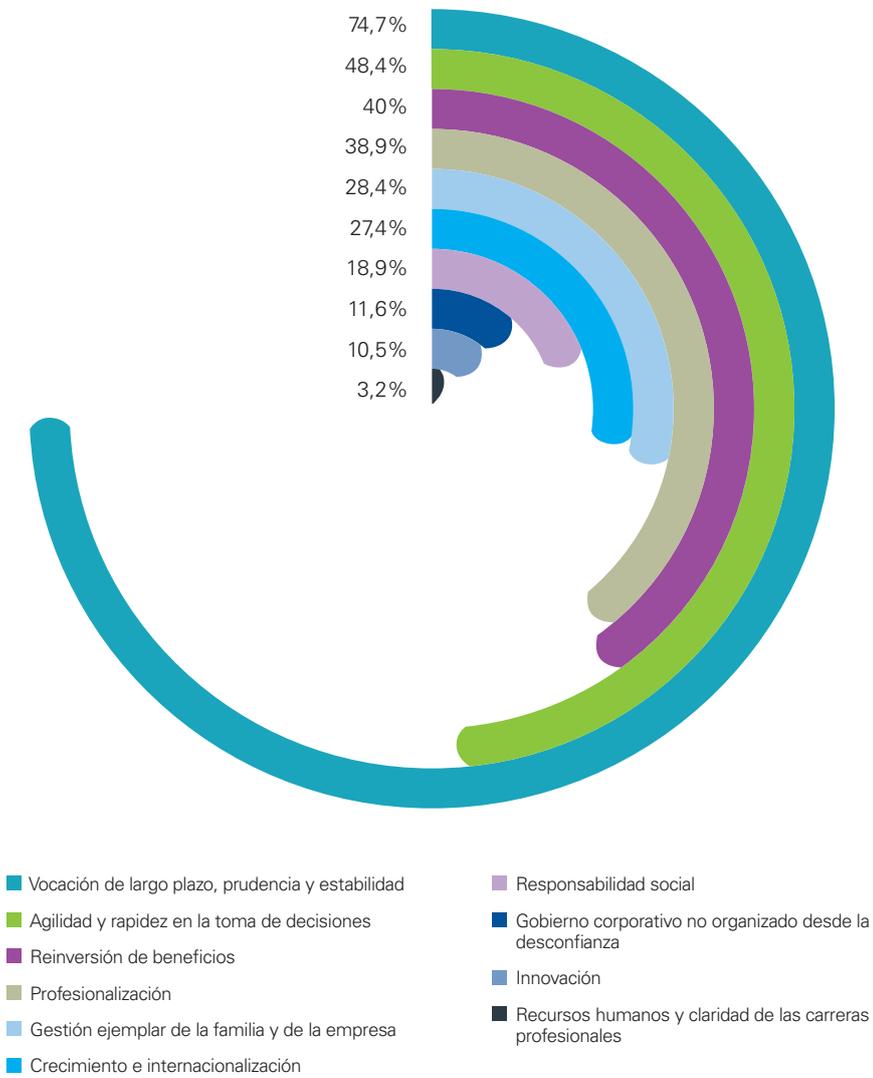
- Participación y colaboración en iniciativas orientadas a fomentar el emprendimiento.





Elementos que distinguen a la empresa familiar ejemplar

Resultados de la consulta online

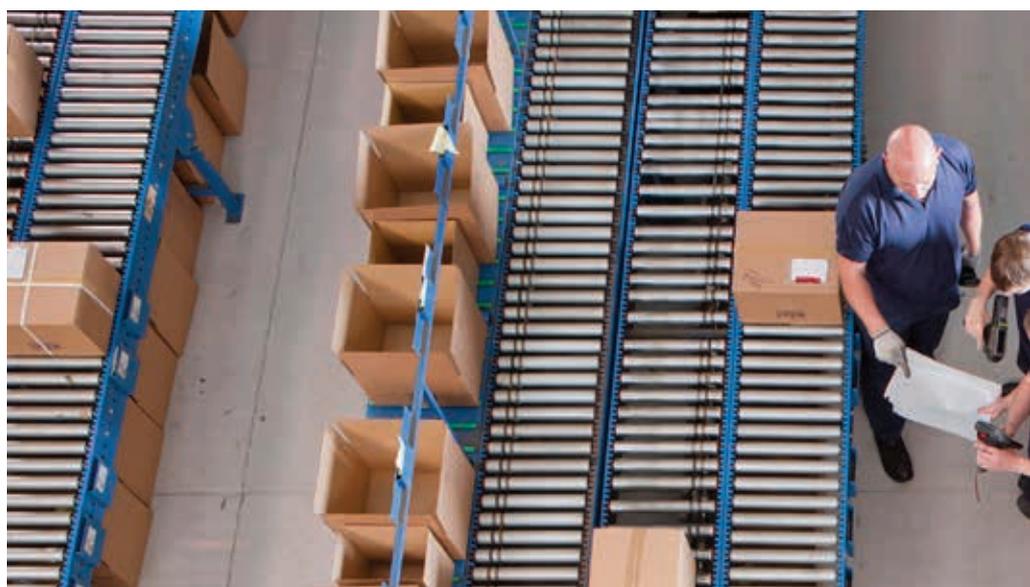


Los datos reflejan el % de encuestados que seleccionaron cada opción. Pregunta multirrespuesta.

5.

Oportunidades de avanzar para la empresa familiar

A lo largo de este informe se han resaltado elementos diferenciales de las empresas familiares y de su impacto en la sociedad. Tal y como concluía el resumen ejecutivo, el papel de los empresarios y las empresas familiares como exponente de excelencia empresarial y como motor de generación de riqueza y prosperidad es todavía insuficientemente conocido por la opinión pública española. Este desconocimiento tiene implicaciones no sólo sobre las propias compañías familiares más avanzadas, dado que les impide en cierta medida obtener un reconocimiento reputacional valioso en el mercado, sino también sobre el conjunto del sector empresarial español, cuya reputación frente a observadores internacionales de referencia tiene algunos puntos de mejora.



A este respecto, el World Management Survey, una iniciativa de Harvard Business School que lleva desde 2004 evaluando la calidad de las prácticas de gestión de las compañías de diferentes países, sitúa a las compañías españolas en una posición que no corresponde al tamaño y la relevancia internacional de nuestra economía. Las empresas familiares españolas podrían desempeñar un papel clave en la mejora de esta percepción internacional y constituir, asimismo, un claro referente para las iniciativas desarrolladas para el estímulo del espíritu emprendedor o empresarial, como la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. A este

respecto, cabe recordar que entre las recomendaciones de 2012 del Fondo Monetario Internacional para la mejora de la competitividad de la economía española se encontraba situar a la economía española entre los diez primeros puestos de los rankings internacionales más relevantes. A este respecto, y tal y como se decía en el informe, las empresas familiares más avanzadas son ejemplo de buenas prácticas para el conjunto del sector empresarial español en algunas de las cuestiones en las que las compañías españolas aparecen peor valoradas.

A continuación se describen algunas propuestas para avanzar en el reconocimiento social de la empresa familiar como modelo generador de valor para el conjunto de la sociedad.





1. El valor diferencial de las empresas familiares

Las empresas familiares deberían ser un modelo empresarial admirado. Sin embargo sus características empresariales distintivas son insuficientemente conocidas por la opinión pública. Este desconocimiento no sólo tiene impacto en la percepción social de estas compañías sino que, con seguridad, en ocasiones les impide aprovechar las oportunidades reputacionales resultado de su especial configuración. En este sentido, las empresas familiares podrían reforzar sus esfuerzos en comunicar los impactos diferenciales o las aportaciones de valor que, de manera individual y agregada, generan en la sociedad.



2. La contribución de las empresas familiares a la marca España

Como se ha puesto de manifiesto en las consultas desarrolladas para la elaboración de este informe, las empresas familiares más avanzadas muestran un desempeño ejemplar en aspectos en los que la economía española, de acuerdo a distintos observadores internacionales, tiene oportunidades de mejora, como la actividad emprendedora, la filantropía, la inversión en intangibles o la calidad de las relaciones laborales. También lo muestran en cuestiones que preocupan especialmente a la sociedad española, como la calidad del empleo. Considerando los problemas del mercado laboral en España, son especialmente relevantes las buenas prácticas de las empresas familiares excelentes en este ámbito, dado que las convierte en parte de la solución, y no del problema, a uno de los principales retos a los que se enfrenta nuestro país.



3. El empresario familiar como ejemplo de emprendedor

Impulsar la vocación emprendedora o empresarial de los españoles constituye uno de los elementos clave para reforzar la resiliencia de la economía española a los ciclos. El impulso del emprendimiento requiere de ejemplos que pongan de manifiesto cómo la sociedad recompensa el esfuerzo y el talento. Los empresarios y las empresas familiares más exitosos pueden y deben desempeñar este papel ejemplificador, mostrando además como la vocación empresarial o emprendedora no sólo no está reñida sino que está íntimamente ligada al compromiso con la sociedad y a la mejora de la prosperidad.



4. Avanzar en una nueva definición de empresa familiar española que atienda a lo característico

Las definiciones al uso no siempre contemplan lo diferencial o característico de la empresa familiar. Más bien, se limitan a considerar factores ligados a la propiedad y al control que, siendo imprescindibles para entender las particularidades de la empresa familiar, son insuficientes para entender y apreciar lo representativo de las más avanzadas, como la vocación de trascendencia intergeneracional. Avanzar en una definición que atienda también a lo cualitativo podría ayudar, entre otros, a reforzar y unificar los mensajes alrededor de la empresa familiar y a medir el valor que aportan a la sociedad. Poner en valor lo diferencial de las empresas familiares significa avanzar en una definición más completa de su naturaleza.



5. Resaltar la historia de las empresas familiares más longevas

La historia de las compañías familiares es una capacidad distintiva clave, no inimitable, que puede ser transformada en ventajas competitivas. A diferencia de otros países, donde ha sido más analizada, estudiada y resaltada, la historia de las empresas españolas más longevas ha recibido poca atención. Más allá de que sus modelos de gobierno y gestión sean diferenciales, las compañías familiares más longevas ejemplifican el atributo de longevidad y sostenibilidad característico de las empresas familiares más exitosas y su reconocimiento puede ser estímulo al crecimiento, otra de las tareas pendientes de las empresas españolas.



6. Avanzar en la definición de excelencia de los modelos de gobierno y de gestión de la empresa familiar

Las particularidades culturales de las empresas familiares tienen consecuencias en lo que se refiere a sus modelos de gobierno y de gestión. Desde el modo en el que se toman las decisiones hasta las características de las decisiones tomadas. La identificación de los atributos específicos de excelencia permitiría a la totalidad de las empresas familiares –y a las de otra naturaleza- a valorar sus modelos de gobierno y de gestión y evaluar posibles oportunidades de mejora. Del mismo modo, la identificación de estos atributos facilitaría el estudio y análisis del impacto de las empresas familiares.



7. El Foco en la transparencia informativa: individual y colectiva

La visibilidad y credibilidad de las empresas familiares depende, en gran medida, de que existan datos agregados y fácilmente accesibles sobre su impacto, considerado tanto de manera individual como colectiva.



8. Impulsar el reconocimiento de las empresas familiares más avanzadas

Resaltar lo diferencial de las empresas familiares más avanzadas y profundizar en su papel ejemplar requiere buscar oportunidad de reconocer a aquellas con prácticas sobresalientes en aquellos elementos donde su impacto es diferencial. Por ejemplo, en lo que se refiere a la gestión de las personas, el gobierno corporativo o la planificación a largo plazo.

Contacto

Juan José Cano Ferrer

**Socio responsable de Empresa Familiar de
KPMG en España**

T: 34 91 451 31 88

E: jjcano@kpmg.es

Fernando Cortés

**Director de Comunicación y Relaciones
Institucionales del IEF**

T: 34 91 523 04 50

E: fcortes@iefamiliar.com

Ramón Pueyo

**Director, Governance, Risk and
Compliance de KPMG en España**

T: 34 91 456 35 27

E: rpueyo@kpmg.es

