

EN PRIMER PLANO

De la familia y para la familia

La empresa familiar debe ser para la familia. Éste es el principal factor del éxito y de la supervivencia a largo plazo de la empresa. Los estudios y la investigación así lo demuestran.



Jaume Llopis

Presidente de Altair Management Consultants. Profesor del IESE

Mucho se ha escrito sobre las empresas de propiedad familiar. No en vano significan, con gran diferencia, la mayor parte del tejido empresarial de todos los países.

De todo lo que se ha publicado, muchos tópicos sobre su problemática, sobre sus ventajas e inconvenientes, no son ciertos, según se va demostrando en estudios empíricos.

No es cierto que la tan cacareada profesionalización de la empresa familiar se deba basar siempre en la incorporación de ejecutivos externos. Las empresas familiares con mayor longevidad y mejores resultados a largo plazo están dirigidas por miembros de la familia.

Recientemente, se ha publicado un estudio en el que se demuestra que las empresas de propiedad familiar dirigidas por miembros de la familia tienen mejores resultados que las que están dirigidas por ejecutivos externos. El dicho de que *el ojo del amo engorda al caballo* es totalmente cierto en este caso. El amo, el dueño, el padre de la criatura, tiene, generalmente, mayor conocimiento de la empresa y su entorno, mayor capacidad de sacrificio y aguante, y, sobre todo, mayor amor e ilusión por su empresa que cualquier otro ejecutivo externo.

Repasemos las empresas familiares más exitosas del mundo y veremos que esta aseveración es cierta. La mayor empresa del mundo, Wal Mart, es una empresa familiar y ha estado dirigida siempre por miembros de la familia. Y así lleva decenas de años. Otras

grandes empresas mundiales son de propiedad familiar, como Mars, BMW, Kellogs. Repasemos nuestro panorama más próximo, y comprobaremos que las empresas familiares españolas, dirigidas por la propia familia, son líderes en muchos sectores y tienen una capacidad de supervivencia muy superior a otras. No vamos a citar aquí nombres, pero los ejemplos que nos vienen a la memoria

son concluyentes en este sentido.

De todas esas empresas familiares de éxito, sean de primera o de cuarta, o quinta generación, se dan, generalmente, tres características comunes a todas ellas. En primer lugar, han preparado la sucesión del fundador y de los sucesivos primeros ejecutivos de manera excelente, eligiendo al mejor, formándolo y preparándolo con tiempo. La se-

gunda característica común del éxito es la formación de un tándem perfecto entre el empresario, el creador, el visionario y el gestor, el de los números, el del día a día. Este último sí que en muchas ocasiones ha sido el externo (Andreu Puig, con los Carulla de Agrolimen; Rafael Foguet, con los Ferrer en Laboratorios Ferrer, por ejemplo).

Consejeros independientes

El tercer factor de éxito estriba en que han sabido completar sus equipos con profesionales competentes tanto en los órganos de gobierno, con la incorporación de consejeros o asesores independientes, como en la gestión, buscando profesionales especializados en todas las áreas que complementan a los miembros de la familia.

Otro aspecto primordial en estas empresas familiares de éxito se halla en que están muy claros y completamente separados el papel y las competencias del Consejo de Familia, del Consejo de Administración y del Comité de Dirección. Estas competencias pueden o no estar detalladas con la elaboración del protocolo familiar, pero lo importante es que las reglas del juego sean claras, transparentes, y en la cabeza de todos los interesados.

En definitiva, la empresa familiar, como su nombre indica, es de la familia y debe ser para la familia. Éste es el principal factor del éxito y de la supervivencia a largo plazo de la empresa. Los estudios y la investigación así lo demuestran.