

Opinión

VIRTUDES Y DEFECTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

JAUME LLOPIS

Mucho se ha escrito sobre los tópicos, ciertos o no, de las empresas de propiedad familiar. Se han exagerado, a veces sobremedida, sus virtudes, sus defectos y sus problemas.

Un tópico muy manido es el de la profesionalización de la empresa familiar. Cuando se habla sobre esto se da por hecho que hay que sustituir a los ejecutivos miembros de la familia por profesionales externos. Sin embargo, conozco excelentes empresas familiares, algunas de ellas centenarias, dirigidas desde siempre por la familia. Profesionalizar, pues, no significa nombrar ejecutivos externos, sino poner en cada puesto directivo al más capaz, sea de la familia o no.

Otro tópico es el de la agilidad. Se dice que la empresa familiar es más ágil en la toma de decisiones que las no familiares. Mi experiencia me dice que, en general, no es así. Especialmente cuando se trata de cambiar la organización, de sustituir directivos que han quedado obsoletos. La empresa familiar tiende a mantener a sus hombres de confianza, que han crecido con el empresario, y, muchas veces por paternalismo, son incapaces de sustituirlos por directivos más idóneos. Esta falta de agilidad viene dada otras veces ante cualquier toma de decisiones, ya sea de innovación o de diversificación o de internacionalización, porque hay que convencer a otros miembros de la familia que discrepan.

En cuanto a las virtudes, hay muchas, que suponen ventajas competitivas importantes, pero quiero resaltar dos. La primera es que en la empresa familiar el padre de la criatura está presente. El amor del empresario por su negocio, por la empresa que ha creado, es tal que le da una fuerza extraordinaria y una capacidad de supervivencia sin límites. Este amor, en muchos casos, se transmite de generación en generación, y cuando no es así, sí que se cumple el tópico de que la primera generación crea la empresa, la segunda la mantiene y la tercera la pierde. Muchísimas empresas familiares siguen teniendo éxito por este amor hacia el negocio, que

lleva a la empresa a superar situaciones que, en otras circunstancias, no sería posible.

La otra virtud, que considero fundamental, es la visión a largo plazo. En general, al no estar orientadas al corto plazo, al no tener que justificar cada trimestre ante los analistas, ante los inversores y ante el mercado, los resultados del trimestre, pueden tomar decisiones de inversión a largo plazo, que aunque no den retornos a corto, sí que permiten reforzar la empresa y la capacidad de supervivencia futura.

La obligación de las empresas cotizadas en bolsa de tener que dar resultados crecientes cada trimestre, lo que yo denomino "el síndrome

El síndrome del 'próximo trimestre' es el cáncer del capitalismo moderno

me del *next quarter* (próximo trimestre)", es, a mi juicio, el cáncer del capitalismo moderno y el origen principal de los ya excesivos casos que vamos conociendo de fraude y corrupción en las cuentas de las compañías.

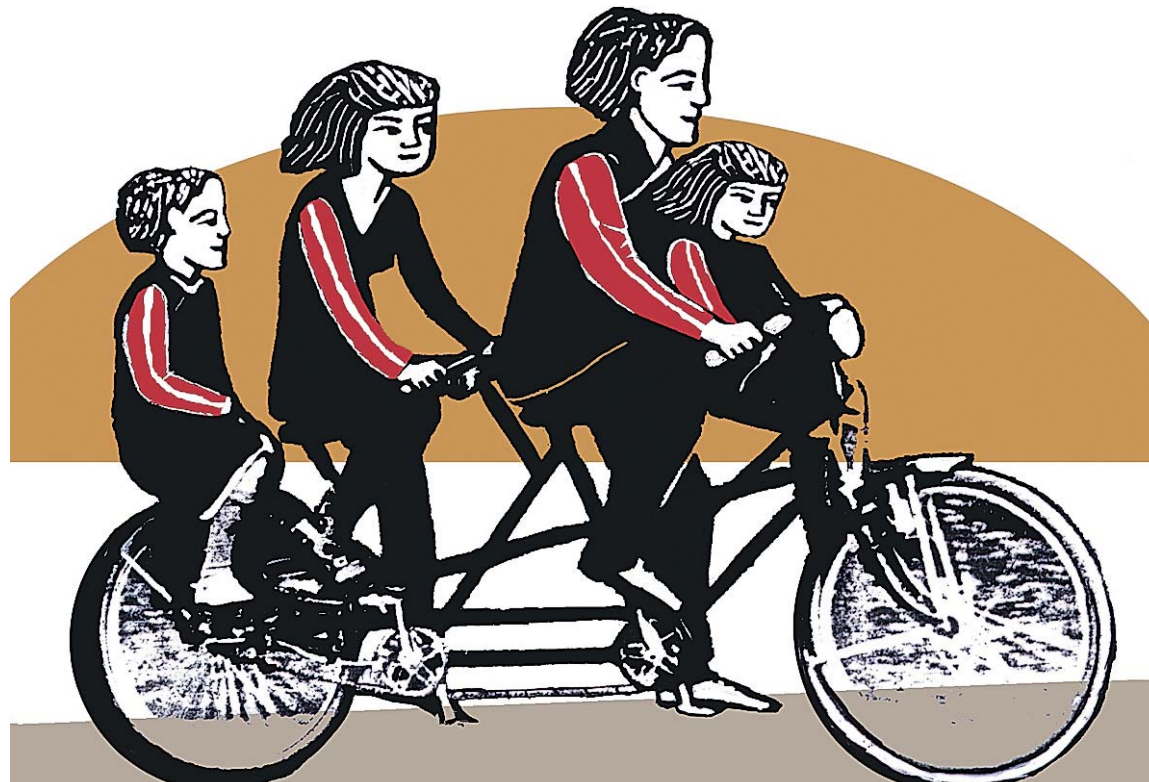
Éste es también, en mi opinión, uno de los motivos principales de

que haya pocas empresas familiares que estén dispuestas a cotizar en bolsa.

En cuanto a los defectos, los resumiría también en dos. El nepotismo, en los casos –que se dan también con excesiva frecuencia– de mantener en los puestos clave a miembros de la familia sin la suficiente capacidad, y también cuando para tranquilizar apetitos de hermanos, primos y sobrinos, se va deteriorando y descapitalizando la empresa.

El otro defecto fundamental es la reticencia a dotar a la empresa de órganos de gobierno rigurosos y eficaces, distinguiendo claramente entre el consejo de familia, el Consejo de Administración y el comité de dirección, con las funciones y responsabilidades claramente delimitadas y con los mejores equipos posibles en cada uno de estos órganos. Los consejos de administración de las empresas familiares, cuando existen, suelen funcionar mal, aunque éste es un problema, por desgracia, bastante general en todo tipo de empresas.

Como en todos los aspectos de la vida de las empresas, no se puede generalizar, y no se pueden extender tópicos ni dar recetas enlatadas para uno u otro tipo de empresas. Por ello, quiero afirmar que la empresa de propiedad familiar es el grueso del tejido empresarial español, y que sus ventajas superan con creces sus inconvenientes, por lo que es necesario fomentar su desarrollo y facilitar un marco legislativo que favorezca su crecimiento.



VICTORIA MARTOS

O Profesor de IESE Business School.

Cartas AL DIRECTOR

Los afectados de Fórum seguirán movilizándose

Aun suponiendo que Fórum Filatélico se encontrara en quiebra técnica, ¿no es de juzgado de guardia intervenir una empresa –por muy inviable que ésta sea– sin agotar antes otras posibles soluciones, que seguro que las había? Para lo que hicieron siempre había tiempo, pero creo que los ahorradores y los inversores se merecían algo más que encontrarse una mañana del mes de mayo a un grupo de GEOS asaltando por la fuerza la compañía en la que tenían depositados los ahorros de toda su vida. El 90 por ciento de los afectados son personas humildes, que habían hecho su plan de ahorro con la ilusión de tener un ingreso

complementario, o habían invertido las ganancias obtenidas de alguna venta o herencia (teniendo en cuenta que los bancos daban unos intereses muy bajos, pensaron que ahí podrían sacar más rentabilidad a su dinero). Empleados de la empresa han contado que cuando las fuerzas de seguridad asaltaron las oficinas no sabían qué documentación buscaban, metiendo en bolsas de plástico solicitudes de operaciones, hojas de rescate, folletos informativos, etc. Esa información se le facilitaba a cualquier persona sin necesidad de ir acompañada de los GEOS; es decir, fue una auténtica chapuza que le ha destrozado la vida a más de medio millón de personas. Ahora, el Gobierno se encuentra en la encrucijada de no poder dar marcha atrás, porque hay muchas personas implicadas, hay muchas demandas presentadas, más las que faltan por presentar contra las comunidades autónomas –que tienen transferidas las competencias en materia de Sanidad y Consumo–, la inspectora María Teresa Yábar, la Fiscalía

Anticorrupción y otros que todavía no han salido a la palestra. Que a nadie se le ocurra pensar que los afectados de Fórum Filatélico se van a conformar con la ruina que les han buscado, porque las asociaciones independientes se están organizando para llevar a cabo todas las acciones necesarias, aparte de las penales: lucha en la calle, manifestaciones, etc. Pronto habrá elecciones, y a los políticos, como de todos es sabido, les gusta aferrarse al sillón. Pues ahí están nuestras bazas: puede haber un millón de votos en el aire. Aprovecharemos la oportunidad.

JOSÉ ROMÁN NIETO
CORREO ELECTRÓNICO

¿Cuánto valen los sellos procedentes de Perú?

En *elEconomista* del pasado 26 de julio, Joaquín María Villanueva relata cómo un cliente de Afinsa se dirigió a él para ofrecerle su colección de sellos, con el ánimo quizás de recuperar algo del desastre que ha supuesto para muchos ahorra-

dores el proceso por la presunta estafa de Afinsa. El filatélico nos cuenta cómo le ofrecieron sellos de Perú, sentenciando que éstos no valen nada. Sr. experto: ¿todos los del Perú? ¿de todos los años? D. Joaquín no se da cuenta –guiado por su fobia hacia no se sabe qué– de que con esta afirmación se ha cargado toda la filatelia de Perú. Más adelante, después de convencer al lector de que la filatelia gestionada por Afinsa no tiene ningún valor, Villanueva menciona que se pueden considerar catálogos fiables el español Edifil o el francés Yvert. Pero no comenta que estos catálogos coinciden en lo fundamental con los catálogos de Stanley Gibbon británicos, que sirven de guía, entre otros, para valorar la filatelia de Afinsa, como se puede comprobar. El experto incluso llega a afirmar que los sellos de los últimos 30 años tienen nulo o escaso valor. Villanueva quizás debiera saber que existen países cuyas colecciones de sellos se venden nada más salir, y que son series tan pequeñas que su propia escasez hace que al poco

tiempo de haber salido de las imprentas, su valor de salida se haya multiplicado por 10 o por 100.

SAMUEL GÓMEZ
CORREO ELECTRÓNICO

Datos en tiempo real, preapertura y subastilla

Soy un pequeño inversor de renta variable, y quiero dejar constancia de mi agradecimiento por su labor a través de Internet. La *web* de *elEconomista* es práctica y útil, y el servicio FLASH (minuto a minuto) es mejor que el que recibo de otras empresas, pero les animo y sugiero que sopesen un servicio –mediante suscripción– sobre datos y posiciones en tiempo real, preapertura y subastilla de cierre.

CLAUDIO GARCÍA
ROQUETAS DE MAR

PARA CONTACTAR

■ C/ Condesa de Venadito, 1. 28027. Madrid. Telf: 91 3246700
■ www.economista/opinion.es
■ www.economista.es