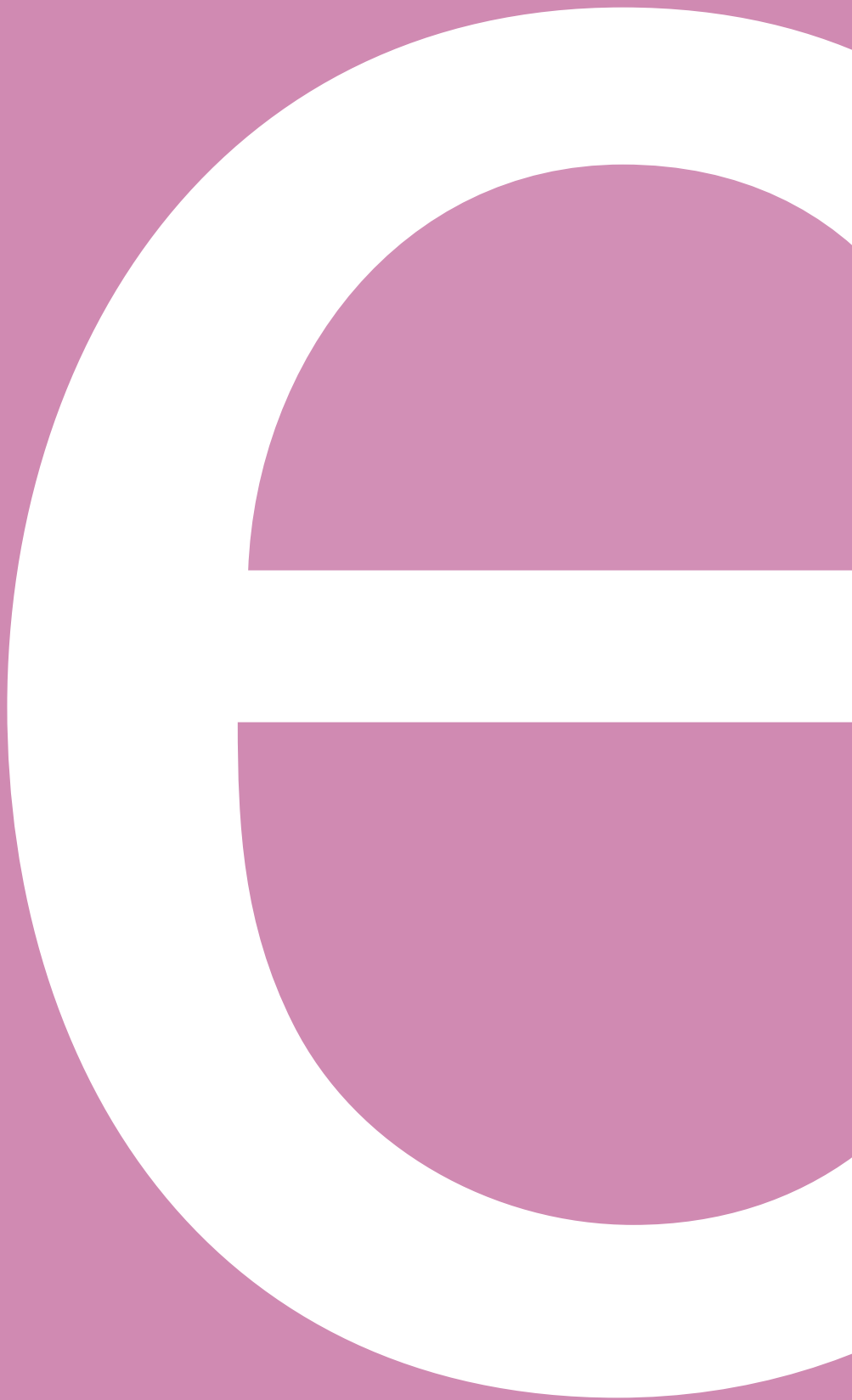




seminario
The Family
Business
Paradigm
How management is
Different for Family Firms
28 de mayo de 2003
barcelona



28 de mayo de 2003
Barcelona

Seminario

**"The Family Business Paradigm.
How Management is Different for Family Firms"**



D. Alfonso Soláns

Presidente del Instituto de la Empresa Familiar

Buenos días queridos amigos; bienvenidos a este seminario sobre la Empresa Familiar que estoy convencido resultará para nosotros muy interesante, y especialmente porque vamos a tener a alguien muy querido para nosotros, alguien como John Ward, a quien quiero dar la más calurosa bienvenida, y que, como dije anteriormente, ha vuelto a utilizar su mejor herramienta, que es su voz, su gran herramienta de trabajo después de una pequeña intervención que tuvo a finales del año pasado; John, me alegro ver que has recuperado tu vía de comunicación y que estés hoy aquí nuevamente entre nosotros.

A John Ward no tengo que presentarlo. Ha estado en más de una ocasión entre nosotros. Es un hombre experto en comunicación, es un gran comunicador, sabe del mundo académico y de todo lo que tiene que ver con la Empresa Familiar.

Me gustaría comenzar mi presentación hablando del concepto de estrategia. La estrategia es el gran reto y la palabra que a todos nos viene a la mente es cómo podemos planificar el futuro de la estrategia de la empresa en nuestras compañías. Yo creo que vamos a tener la oportunidad de escucharle, qué es lo que realmente queremos, para luego tener un coloquio en donde, seguro John, te van a poner ante un tribunal de examen realmente complejo con cuestiones que nos preocupan a todos los empresarios familiares.

Estoy encantado de estar con ustedes en esta gran ciudad, en esta magnífica Barcelona, a la que saben que tan unidos estamos los aragoneses porque no deja de ser Barcelona la segunda ciudad aragonesa, como todos ustedes saben, igual que Zaragoza es la primera ciudad de la provincia de Soria, Barcelona es la primera o la segunda en población de habitantes aragoneses.

En este primer acto en el que tengo el honor de actuar como Presidente del Instituto, acto público después de la Asamblea de Zaragoza, de verdad que es un honor estar, como llaman ustedes en la ciudad Condal, entre un grupo tan nutrido de magníficas y magníficos empresarios.

Y como a quien hemos venido a escuchar no es ni a Fernando Casado ni a mi persona, John, por favor, tienes la palabra y te felicito con antelación de este reencuentro nuestro con el Instituto.

Bienvenido a Barcelona.

Profesor John Ward

Profesor de Empresa Familiar en el IMD

Gracias a todos. Siento no poder hablar español. Es un gran placer estar con ustedes y volver al Instituto y a Barcelona. Barcelona, como algunos de ustedes saben, ocupa un lugar muy especial en mi corazón porque, sobre todo, por razones que no puedo explicar, el Barça se ha convertido en el equipo favorito de mi familia. Somos una familia de jugadores de fútbol, no yo, sino mis hijos a quienes siempre les ha gustado el Barça y han hecho que a todos nos gustara y me disculpo ante aquellos de ustedes que sean de otros equipos. En segundo lugar, mi hija, que está acabando ahora sus estudios universitarios, tuvo la agradable oportunidad y la gran experiencia de estudiar en Barcelona el año pasado. Por ello, Barcelona es un lugar especial para nuestra familia.

Y dejando aparte estas consideraciones la ocasión que me brinda el Instituto de la Empresa Familiar es muy especial para mí, y he podido ver a algunos amigos que he conocido y he encontrado anteriormente, que han asistido a los programas anteriores y a los que doy las gracias por volver, pero quisiera disponer de un momento para reconocer el trabajo tan especial que viene desarrollando el Instituto.

Para mí, como americano que soy y que también enseñé en Suiza, pero que tengo el privilegio de estar conectado con empresas familiares de todo el mundo que vienen a nuestros programas, tengo que agradecer y aplaudir el liderazgo del Instituto en el beneficio de las empresas familiares de todo el mundo. El Instituto, ustedes probablemente lo saben muy bien, fue la organización fundacional para agrupar a todo este tipo de negocios. La semana pasada estuve pensando que con el liderazgo del Instituto, con su apoyo y ayuda, hay más profesores de Empresa Familiar en España que en el resto del mundo. Esto es un compromiso total y una constitución, así como un completo beneficio para las empresas familiares de todo el mundo. Y como saben, espero, ustedes han inspirando muchas organizaciones en otros países para todo el mundo. Por ello, el movimiento de las empresas familiares es el asunto que tiene miles de años de antigüedad, y nuestras empresas familiares están dominadas por sociedades sociales económicas de miles de años en todo el mundo. El movimiento de las empresas familiares es muy joven y mucho del liderazgo y mucho del crédito les pertenece a todos ustedes como parte del Instituto por el progreso, el conocimiento, el entusiasmo y el espíritu que tanto han crecido en los últimos 10 ó 15 años en el área de la Empresa Familiar. Por ello, estar con ustedes como parte del Instituto, es un privilegio muy especial y una oportunidad muy agradable.

Como último comentario de apertura, antes de entrar en el tema, quiero decirles que estoy muy entusiasmado con el tema del que vamos a hablar. En conversaciones con Fernando, Director del Instituto, hemos hablado de varios temas diferentes y por alguna extraña razón, Fernando dijo qué era lo más nuevo que tenía en la mente; por lo que estoy entusiasmado en poder compartir con ustedes lo que tengo en mi pensamiento y en mi mente ahora mismo sobre el tema de las empresas familiares. Esta es la primera vez que he hecho esto y quiero compartirlo con ustedes hoy, y estoy encantado por tener la oportunidad de probarlo y experimentarlo, y particularmente con ustedes, porque las familias que son miembros del Instituto están muy bien informadas, tienen mucha experiencia y saben mucho de los asuntos de las empresas familiares.



Por ello, ustedes son el mejor grupo de personas en las que podría probar esto y me alegro de tener la oportunidad de conocer sus reacciones, sus críticas, sus comentarios, sus preguntas, el debate y sus diferentes puntos de vista y, según mi experiencia, tratar de compartir todo esto con ustedes hoy.

Al final de nuestro tiempo juntos, y antes de irnos a comer, tendremos la oportunidad de discutir, hacer preguntas, debatir sus reacciones y pensamientos, así como su contribución sobre los temas de los que hemos hablado.

Antes de entrar de lleno en el tema, lo que quiero hacer es ocupar unos minutos en contar mi propia historia personal con el tema de la Empresa Familiar. Espero que tengan copias de todas mis transparencias en sus cuadernos por si estoy en un lugar demasiado lejos y no pueden verlas. Quiero contarles la historia de mi propia experiencia y de mi propio estudio de la Empresa Familiar compartiendo con ustedes cómo mi pensamiento ha evolucionado para que nos lleve a la conversación que quiero tener con ustedes hoy.

Cuando empecé a pensar sobre la Empresa Familiar, yo era consejero de planificación estratégica y me reunía con muchas empresas diferentes, la mayoría en los Estados Unidos durante aquella época en las que trataba de entender el pensamiento estratégico y de planificación. Yo no tenía experiencia en la Empresa Familiar, por lo que me sorprendió bastante, hace

unos veinticinco años, reconocer que los negocios de las empresas familiares con las que me había reunido y hablado, eran, con bastante evidencia para mí, muy diferentes de los negocios de las empresas no familiares con las que hablábamos de estrategia. Así empecé a sentir curiosidad por la Empresa Familiar, a causa de esta impresión de que las empresas familiares son diferentes, y la primera idea que me vino, hace muchos años de esta diferencia, es que me impresionaron dos cosas: me impresionó el pensamiento de vuestras empresas familiares estratégicamente a muy largo plazo. En las empresas no familiares, hablábamos de pensamientos a tres años. En realidad estábamos pensando en el empleo de estas personas, cómo podrían prestar su colaboración a este empleo durante los próximos dos o tres años, pero cuando hablaba de la estrategia con las empresas familiares, como saben ustedes que están viviendo esto a diario, y es una cosa natural, cuando hablaba con las empresas familiares, no hablábamos de tres años, hablábamos de diez años, o hablábamos de un plazo más largo, hablábamos de generaciones en algún caso. Por eso, el proceso completo del pensamiento, la mentalidad de cómo pensar en la estrategia, era muy difícil para mí y era un asunto que me fascinaba.

La segunda cosa que advertí y que me llevó a reconocer y apreciar que las empresas familiares me parecían diferentes fue que en el proceso de planificación, en el proceso de pensamiento estratégico, se me reveló muy claro que no sólo era el mercado ni la competencia de los negocios los que importaban en el desarrollo de la estrategia. No era sólo lo que enseñamos en la escuela de negocios acerca del análisis del mercado para estar al tanto de sus oportunidades, que es la estrategia al dictado, sino que también eran y muy importantes, los valores de la familia propietaria. Y la pregunta que hacían como consejero de estrategia era: ¿La idea de la que estábamos hablando se ajusta a nuestros valores, se ajusta a quiénes somos nosotros como familia?

Aquellas dos primeras impresiones más sobre Empresa Familiar son diferentes y son diferentes más que nada en el área de los valores. Luego, volví a la Universidad y me dije: “acabo de experimentar algo diferente: las empresas familiares son diferentes”. ¿Qué sabemos de las empresas familiares? Como todos ustedes probablemente saben, hace veinticinco años no había en el mundo un solo libro que hablara del tema de las empresas familiares. Había un libro de negocios en los Estados Unidos, titulado “Más allá de la supervivencia”. Se publicó hace exactamente veintiocho años y hablaba de los empresarios y de las familias de estos empresarios. Era lo más cercano que había al tema de la Empresa Familiar. Cuando fui a la biblioteca para saber más sobre un tema que era bastante interesante y diferente para mí, no había absolutamente nada. Fui a hablar con alguno de mis colegas académicos y les dije: “Estoy interesado en la Empresa Familiar. ¿Has pensando en esto, sabes algo sobre este tema, has leído algo sobre ello?” Y casi siempre que hacía la pregunta de la Empresa Familiar a un colega académico, siempre me respondía con, exactamente la misma reacción. En inglés Americano me dirían: “Oh, Family Business: shirtsleeve to shirtsleeve”. Ustedes tienen una expresión en Español que dice lo mismo, pero fundamentalmente, la idea es que la primera generación tiene el éxito porque se lo trabaja; la segunda generación vive del éxito de la primera; a la tercera generación no le queda nada y tiene que empezar de nuevo.

Posteriormente, en mis estudios, me di cuenta de que, virtualmente, en todos los idiomas existe un concepto equivalente, una expresión equivalente, que ha estado en ellos durante cientos de años, por lo que no es una expresión sólo americana, pero por entonces me fascinó porque todo el mundo diría: “Empresa Familiar; no puede durar; no funciona a largo plazo”.

Y aquí estaba yo con estas dos ideas. Las empresas familiares son diferentes porque piensan a largo plazo, y todo el mundo me decía: "Las empresas familiares son diferentes porque no pueden durar". En mi presentación del tema sobre la Empresa Familiar y como persona de estrategia, cuando alguien dice que hay un conjunto de fuerzas que controlan el destino de nuestra compañía, que la dirección no puede ni siquiera conquistar el destino y que el negocio debe pasar por el ciclo, es una expresión muy amenazadora, porque como gente de estrategia pensamos que el concepto de estrategia es capaz de afectar a nuestro destino, de dirigir nuestro futuro, de anticipar los desafíos hoy y vencerlos mañana, de mejorar nuestro futuro. Así, como persona de estrategia, adiestrada para pensar como tal, cuando la gente decía que no podía durar, había una amenaza a nuestro proceso completo de pensamiento.

Mi siguiente objeto de interés fue entrar en "¿tienen permanencia en el tiempo? ¿es verdad que las tres generaciones duran en una familia? Y para contestar la pregunta investigué cuánto tiempo duraban las empresas familiares, y para sorpresa mía, descubrí que las empresas familiares habían permanecido realmente tres generaciones, justo lo que la gente había estado diciendo. Yo me dije: "Ahí está el desafío".

Pero también me di cuenta de que las últimas empresas familiares no duraron tres generaciones. Y así, como pensador de estrategia, decidí centrarme sobre todo en cómo entender y explicar a los que permanecen, a los que sobreviven, a los que tienen éxito, más que centrarme en cómo explicar a los que no lo han conseguido. Así, mi propio interés me llevó a tratar de entender lo que podemos saber de las empresas familiares que han sobrevivido y que han durado y aguantado un largo tiempo. Y verán que el tema al que voy a volver en las conclusiones a mis comentarios hoy es para compartir con ustedes el pensamiento más reciente en la investigación que he llevado a cabo sobre el duradero y próspero crecimiento de las empresas familiares; con eso es con lo que espero terminar.

Pero volviendo a entonces, a hace varios años, cuando yo me estaba centrando sobre todo en cómo sobreviven a todas las amenazas, cuando todo el mundo señalaba que las empresas familiares no pueden durar. Y de los que nos enteramos, por supuesto, son de conceptos muy cómodos para ustedes, porque ustedes estudian las empresas familiares. Trataré de resumir los principios básicos que yo saqué de mis propios estudios hace muchos años, en cuanto a porqué algunas empresas familiares sobreviven y vencen. El desafío "shirtsleeve to shirtsleeve", se basa en la presentación de tres conceptos básicos y los tres conceptos giran entorno al tema de la familia, porque lo que la gente me decía es que la razón de las empresas familiares no dura dos o tres generaciones; no a causa de los negocios, sino a causa de la familia. Por tanto, lo que encontramos en un estudio sobre las empresas familiares que sobrevivieron y duraron, fueron básicamente tres conceptos de cómo consiguieron sobrevivir con éxito. Los tres conceptos fueron, primero, las políticas de desarrollo de las familias. Desarrollaron estas políticas antes de que las necesitaran y cómo afrontar las cuestiones difíciles para la familia, como las políticas de empleo en la compañía de los miembros de la familia, políticas en torno a la sucesión, en torno a contratos o políticas sobre quién es capaz de trabajar con sus acciones, etc.

No les quepa duda de que son ustedes líderes en el mundo en formular, documentar y articular las políticas para orientar a las empresas familiares. En la mayor parte del mundo hacen referencia al conjunto de políticas para dirigir los negocios de la

familia en el futuro, y hacen referencia a este concepto como un Protocolo, el cual procede del liderazgo de ustedes y de su experiencia en este asunto. En los Estados Unidos, hacemos referencia a esto como una constitución de familia. Otras partes del mundo hacen referencia a ello con palabras diferentes, pero el concepto, ahora mismo en todo el mundo, se conoce como Protocolo debido al crecimiento, la iniciativa, la popularidad y la experiencia que han tenido las familias en España en este ámbito. Por ello, la primera idea de las políticas es el Protocolo.

El segundo concepto que hemos aprendido fue el propósito. Las familias prósperas y duraderas tuvieron, como tales familias, el sentido del propósito y al poseer un negocio compatible con el propósito de su familia, era importante para ellos ser una familia propietaria de un negocio, porque creían que si se planteaban como una familia que posee un negocio, serían todos juntos más fuertes y mejores como familia. Por ello, el segundo concepto que aprendimos mirando a las familias duraderas y supervivientes es que tienen el sentido del propósito, y que este propósito relacionaba su negocio con su destino.

El tercer concepto que aprendimos fue el proceso. Las familias que sobrevivieron y duraron por mucho tiempo gastaron energía y un gran cuidado en el proceso de comunicación, en el proceso de la toma de decisiones, en el proceso del conocimiento de sus negocios, en el proceso de convertirse en propietarios, en el proceso de dirección. Eran cuidadosos con el proceso y estaban preocupados porque al final del día, se daban cuenta de que, independientemente de las políticas o los propósitos, está la calidad del proceso que han utilizado, la cual garantizará o arriesgará su continuidad.

Durante este año, cuando empecé a estudiar las empresas familiares, consideré aquellas empresas familiares que perduraron largo tiempo, que conquistaron su destino, que rompieron moldes, encontré un modelo de comportamiento de familia: políticas, propósito y proceso. Esto conlleva que yo explique mucho de su éxito y de su continuidad en contra de la sabiduría convencional, pero lo que he visto que es un poco más sensato es, “¿qué hay de las empresas familiares que realmente sobrevivieron como tales? o ¿qué hay de las empresas familiares que verdaderamente consiguieron sus negocios? ¿qué podemos ver o aprender de ellas?” Permítanme entrar en el reciente trabajo que se ha publicado hace poco en algunas revistas que tenemos la oportunidad de ver, pero este reciente trabajo entra en la noción de lo que para mí resultó ser. Lo que noté fue la próspera consecución de los negocios, así como las familias supervivientes perseguían estrategias que eran convencionales, que estaban en contra de la sabiduría convencional del conocimiento de los negocios. En otras palabras, perseguían la estrategia que nosotros enseñamos en las escuelas de negocios y que ustedes no deben seguir. Esto procede de pensar en las empresas familiares desde un punto de vista de éxito estratégico y de los ganadores como negocio también; es decir, es que persiguieras las estrategias que eran diferentes de las que la mayoría de la gente piensa que son apropiadas, convencionales o normales. Esto tiene sentido si nos damos cuenta de que para conseguir una estrategia, para conseguir un negocio, tienes que ser diferente a las demás personas, pero lo interesante era que la mayoría de los negocios siguen la estrategia convencional; sin embargo, las empresas familiares no siguen la estrategia convencional, ellas siguen la estrategia de forma diferente. Por lo tanto, esto ayuda a entender porqué la han conseguido y si la han conseguido, lo cual nos lleva al concepto de “liderazgo”. Y cuando empezamos a mirar detrás de la estrategia, y nos preguntamos qué podemos aprender sobre los líderes de las empresas familiares en cuanto a por qué se está continuando el lema de trabajar dura-

mente, para conseguir y tener éxito. Una de las cosas que creo que aprendemos es el concepto de liderazgo; la naturaleza del liderazgo que lleva a una Empresa Familiar a ser una Empresa Familiar de éxito, es un tipo diferente de líder del que nosotros estamos adiestrando en las escuelas de negocios. Es una forma diferente de pensar; es una mentalidad diferente, y lo que creo que tenemos que apreciar es que el concepto de liderazgo en una Empresa Familiar de éxito y de crecimiento duradero, tiene más de concepto de administración. Cuando el líder dice: “Es mi responsabilidad, es mi deber, es mi trabajo, proteger y preservar la Institución para que pueda dejarla en mejores manos en el futuro, de las que ha estado durante mi propia vida, dejarla mejor para otros en el futuro, que cuando me dieron a mí el liderazgo”.

Lo maravilloso del concepto de administración, o de la forma de pensar del guardián o administrador, lo espléndido de su mentalidad es que crean dos estupendos beneficios. Un beneficio es, si pienso en mí mismo como administrador, como líder, poniendo el negocio en mejores manos y en mejores condiciones que cuando yo empecé; tengo que pensar a largo plazo. Y la segunda cosa en la que tengo que pensar, si soy un administrador honrado, un verdadero administrador es en la sucesión. Todos nosotros sabemos, por todo lo que hemos oído y leído, que el único problema grande en la Empresa Familiar es la sucesión. Pero si la Empresa Familiar está dirigida por alguien que piensa como administrador, como guardián, como protector del futuro, es muy natural que esa persona diga: “Es mi deber preparar la sucesión, porque la calidad de mi administración va a reflejarse en la calidad de la sucesión”. Por lo tanto, el concepto del tipo de líder que tiene éxito en una Empresa Familiar de próspera duración, es muy compatible con algunos de los desafíos con los que el negocio se enfrenta, pensando a largo plazo, y con lo que se enfrenta la familia en relación con la sucesión, ayudando realmente a superar estas cuestiones.

Por otro lado, vamos a un interés más reciente, como es el hecho de que si las empresas familiares son diferentes, y si se comportan estratégicamente de forma diferente, y si son dirigidas también de forma diferente, ¿cómo funcionan? ¿producen dinero? o ¿es todo esto diferente? Hace unos pocos años participé en la investigación de cómo funcionan las empresas familiares y algunos de ustedes me pidieron que hablara de ello y eso es lo que voy a hacer hoy. Lo que aprendí fue que, sorprendentemente, las empresas familiares funcionan sustancialmente como empresas no familiares, por término medio. Sabemos que estas empresas familiares están luchando, sabemos que todas las cosas en los negocios las están haciendo bien. Pero, por término medio, el concepto de Empresa Familiar, el modelo de Empresa Familiar es un modelo con más éxito que el modelo de la empresa no familiar. Mi investigación estaba basada en Norteamérica y Europa Occidental y en muchos otros estudios en Europa, en muchos estudios de compañías privadas y compañías públicas de diferentes países; y demuestra una y otra vez, y cada vez de forma más creciente, que las empresas familiares son superiores en la forma de funcionar dirigiendo un negocio. Esto acaba de empezar hace poco a captar la imaginación y el interés del mundo, pensamos por lo que está pasando la comunidad mundial de los negocios durante los últimos dos o tres años, tanto en Europa, como en los Estados Unidos, pero evidentemente, sobre todo en los Estados Unidos, se puede ver que por un lado, el mundo está empezando a decir: “El sistema de negocios en el que creemos durante los últimos cincuenta años es un buen sistema” Y una pregunta está empezando a rondar en la cabeza de la gente por primera vez en cincuenta años. Todas las investigaciones que están surgiendo, dicen que las empresas familiares funcionan mejor. Por ello, por interesante es que ahora mismo, quiero decir este año, se esté empezando a ver una preocupación

en las escuelas de negocios de todo el mundo que no tienen un interés personal o ninguna conexión con las empresas familiares, están empezando a estudiar el concepto de Empresa Familiar, a explicar cómo se comportan las empresas familiares y nos pueden informar de cómo nuestros negocios pueden comportarse mejor. Por ello, la primera vez desde hace un año o dos, todo el mundo está diciendo: “Las empresas familiares son diferentes, son raras, ¿Cómo vamos a resolver los problemas especiales? ¿Por qué pueden sobrevivir?”. Ahora la gente está empezando a decir: “Las empresas familiares funcionan mejor, ¿qué podemos aprender de las empresas familiares, que pueden determinar la forma de pensar en la dirección y en los negocios en general?”. Eso es lo que está ocurriendo ahora mismo. Es un momento muy apasionante. La mala noticia es que otras empresas están empezando a competir más como empresas familiares. Se dan muchas presiones para que entren y se les sugiere que lo hagan si quieren hacerlo, y lo pueden hacer fácilmente. Y tanto si sí como si no, sería muy interesante observar pero ciertamente, será un experimento en un futuro cercano decir sobre los negocios ¿Cómo podemos pensar y comportarnos como empresas familiares? Y en el ámbito académico predecir, cosa que aún no ha ocurrido, predecir que pronto diremos: “Enseñemos a todos los estudiantes de negocios cómo funcionan las empresas familiares y cómo piensan”, porque puede que haya lecciones valiosas para ellos, para que las puedan practicar fuera de las escuelas de negocios.

Este año por primera vez en IMD estamos enseñando el pensamiento de la Empresa Familiar a todos los estudiantes del MBA, porque hemos llegado a la convicción de que todo estudiante de negocios debe entender cómo piensan las empresas familiares, para poder ser buenos líderes y buenos directores, porque hay tanto que aprender, y también porque dos tercios de los negocios de todo el mundo son familiares. Y aunque no vayan a trabajar para una Empresa Familiar, van a comprar o a vender a empresas familiares o van a formar parte de una “joint-venture” de empresas familiares. Y si no comprenden la mentalidad, no van a ser tan efectivos como podrían serlo.

Y es un momento muy apasionante en nuestra historia, si piensan en el pasado; cuando el Instituto comenzó, no había nada, y hace veinticinco años ni siquiera algo escrito. Y hoy estamos empezando a ver el principio. La gente se pregunta “¿Qué podemos aprender de las empresas familiares y sobre los secretos de una dirección efectiva?”. Lo que quiero hacer es entrar con ustedes en mi teoría personal. Este es el experimento, mi teoría personal de cómo las empresas familiares son diferentes y cómo podemos explicar y entender cómo se comportan y cómo funcionan de una forma superior, qué condiciones hacen eso posible, cuál es el pensamiento no convencional que llevan a cabo, cómo son dirigidas, cuál es la mentalidad, etc. Vamos a abordar esta cuestión contrastando con ustedes el modelo de Empresa Familiar con el modelo de la escuela de negocios.

Primero les hablaré de lo que enseñamos en la teoría. El llamado modelo de Empresa Familiar es también el modelo de mercado financiero, el modelo de Wall Street, el modelo de la Bolsa de Londres. Y luego voy a hablar del modelo de Empresa Familiar en contraste de cómo los dos modelos son opuestos el uno con el otro en muchas excepciones críticas muy importantes, en comportamientos, en mentalidades e incluso en circunstancias.

En mis primeros pensamientos sobre la Empresa Familiar, solía pensar que las empresas familiares eran una variedad dife-

rente de negocio. Ahora creo que las empresas familiares son especies diferentes de negocio. Existe un concepto totalmente distinto, no solo en cuestión de formas, sino un concepto totalmente diferente y eso es lo que vamos a explorar juntos.

Bien, primero quiero explicarles lo que yo llamo el modelo MBA, o lo que se conoce en economía como “capitalismo del accionista”. Esto de “capitalismo del accionista” es lo que los economistas están enseñando en las escuelas de negocios acerca de cómo funcionan los negocios, y porqué y la forma en que funcionan. Este punto de vista es la forma en que piensan los analistas financieros y los banqueros de inversiones, porque se han adiestrado en las escuelas de negocios. La primera parte de la que voy a hablar es la estructura del entorno del negocio. Luego hablaré de la mentalidad del riesgo y del rendimiento, más tarde sobre la estrategia y el desarrollo del negocio y después sobre el liderazgo. Esta es la división en cuatro partes. La primera parte es el modelo económico, el entorno económico o el accionista económico. Creo que fue en 1889 cuando la primera escuela de negocios empezó a funcionar en el mundo, en los Estados Unidos. En 1989 tenía como misión enseñar a los hijos de los empresarios; por ello, la primera y las que vinieron después, incluyendo Harvard y otras posteriores se formaron para enseñar a los sucesores de las empresas familiares, ¿Dónde envío a mis hijos para que los preparen para dirigir mi negocio?” esa es una estrategia de educación en el negocio. Pero hacia 1937 hay un cambio masivo en la forma de pensar en el negocio, en la educación, en el negocio y en la teoría de la dirección. Hubo dos profesores de Harvard, de nombres Burrow y Means, a quienes no les importaba esta forma de pensar; en 1937 estos dos profesores dijeron: “en



nuestra opinión (puesto que no hemos investigado), cuando hay una separación entre la propiedad y la dirección, o si los propietarios son distintos a los gerentes, el negocio es mejor". Las empresas que así lo tenían eran más grandes, como las compañías de ferrocarriles, las navieras o las del acero. Los negocios empezaban a crecer y necesitaban obtener dinero de otras gentes, aparte de solo la familia propietaria. Tenían que salir y conseguir la propiedad en los mercados a finales de 1800 y a principios de 1900 y conseguir la propiedad de las compañías petrolíferas, etc., es decir, la propiedad fuera de los mercados. Así, a principios de 1900 empezamos a ver empresas que tenían propietarios distintos a los gerentes que las dirigían. Y estas gentes decían hace 60, 70 ó 75 años: "en nuestra opinión, esta es la mejor forma de pensar, que cuando la propiedad está en manos de alguien, y la dirección la componen personas distintas, el negocio va mejor".

Podemos tener gerentes profesionales, podemos tener gerentes que estén interesados exclusivamente en dirigir y gestionar bien el beneficio, por supuesto, de los propietarios. Así, el concepto de separación entre la propiedad y la gestión empezó por primera vez a estar en la mente de la gente hace 65 años. Y esta gente decía: "Una separación entre la propiedad y la gestión lleva a la gestión profesional, lo que a su vez lleva a una empresa mejor". Por ello, la educación en los negocios cambió en los años 30, 40 y 50. Nuestro camino, de ser el lugar donde se enseñaba a los hijos de los empresarios, a ser el lugar donde se adiestraba y preparaba a los gestores profesionales. Así, el concepto de gestión profesional echó a andar debido a la separación entre propiedad y gestión. Y la segunda voz más autorizada en todo esto, que alguno de ustedes puede que conozcan o hayan leído fue un alemán llamado Chandler, también profesor de Harvard, que en los años 50 profundizó en este aspecto. Empezó incluso a demostrar en un libro titulado "Estrategia y estructura" y otro par de libros que puede que hayan leído ustedes, que las empresas en las que se da la separación entre propiedad y gestión funcionan mejor. Era solo una opinión y empezó a demostrarla con ejemplos. Escogió algunos ejemplos malos, lo que significa que ahora 40 ó 50 años después, echamos la vista atrás y decimos: "¿No son interesantes los ejemplos que estudió?" Pero, en general, creía que estaba utilizando grupos de gente equivalente y probando que cuando existía separación entre la propiedad y la gestión se trabajaba mejor.

Lo que tenemos en "Capitalismo del accionista" es una suposición, una creencia, de que hay muchos, muchos propietarios, de hecho hay millones de propietarios, piensen en Telefónica, donde ninguno de ellos puede influir en la empresa personalmente. Por lo tanto, tenemos muchos propietarios pero muy débiles en la influencia sobre la empresa. Si usted es propietario de Telefónica y no espera lo que está pasando ¿Qué es lo que hace? vende sus acciones. ¿Cuánto tiempo le lleva eso? Puede que con una llamada telefónica sus acciones se van ¿qué hace usted? Bien, si usted tiene una institución de tiempo libre con millones de propietarios débiles, no desarrollados particularmente en los mercados, tenemos ahí una salida muy fácil. Su elección, si no le gusta la gestión, no es hablar con la dirección, es vender sus acciones. Por eso, la forma en que se comportan la mayoría de las escuelas de negocios y la mía así lo hace, es considerar a los propietarios que tienen muy poca influencia, y la principal influencia que tienen es "votar con los pies", vender sus acciones y ver las alternativas de lo que pueden hacer con su dinero e irse a otro lugar donde puedan estar más contentos.

Bien, eso crea un problema muy interesante para la sociedad, porque ¿quién te está protegiendo?. Esta gente no tiene ningún poder en sus manos. Los gestores son los que tienen todo el poder. ¿Quién te está protegiendo a ti como propieta-

rio de estos poderosos gestores que no tienen ninguna responsabilidad contigo porque tú eres débil, sois pocos o sois muchos, no vas por la oficina y les dices que cambien la estrategia? Por lo tanto, tenemos que inventar algo. Hemos inventado un Consejo de Directores, que tiene una responsabilidad fiduciaria. Un Consejo de Directores, convencionalmente, está diseñado y desarrollado para proteger a los propietarios contra el poder de los gestores. Así, el concepto de Consejo de Directores es para proteger a los propietarios contra los poderosos gestores interesados. Si se construye el sistema que te protege de ellos, ¿es un beneficio para la empresa o es una carga para la empresa? Es una carga. Es mucho trabajo. Los Directores te van a decir que los vas a vigilar por encima del hombro. Tienes que ir a decirles que estás intentando hacerles más felices. Por ello, hemos inventado cosas para el Consejo Fiduciario. El Consejo Fiduciario está para protegerte de ellos y llega a ser una carga y una complejidad burocrática, y si miras a los Estados Unidos hoy, verás lo que supone esta carga. Esta creciendo en millones de dólares al año. ¿Y en qué están gastando su tiempo todos los Directores? Pues en leyes, en regulaciones, en protección, pasando menos tiempo hablando de estrategia y más tiempo haciendo comedia, y hablando de compensaciones. Es una institución muy cara e inconstructiva, pero necesaria porque tenemos la separación entre la propiedad y la gestión.

¿Y cómo se siente uno con respecto a sus acciones, cuando piensan que no son una ventaja económica? Puede ser que hace muchos años se acostumbrara a conseguir las acciones y fueran ventajas económicas, pero sin significado tangible para uno. Era una ventaja física fungible, y ¿cuál es tu motivación? Potenciar al máximo el valor de pedido de tus acciones. Potencias al máximo tu juego. ¿Y cómo se hace esto? Los gestores profesionales saben exactamente qué estrategia seguir. Tienen que mantener contentos a los analistas de acciones, tienen que cumplir las expectativas de los analistas.

¿Cómo potenciar al máximo el valor de pedido de tus acciones? Está muy claro: cumpliendo las expectativas de los analistas. ¿Y cuánto dura el periodo de pensamiento del analista? Es muy corto, y se ha pagado un valor añadido cada tres meses, en la mayoría de los casos. Por lo tanto, se tiene que tener una previsión muy buena a corto plazo, y, evidentemente, tienes que ser muy transparente. Este es el entorno de las empresas no familiares. ¿Cuál es la estrategia financiera en este mercado? Bien, esto no es un axioma en las escuelas de negocios, es decir, que se adquiera más riesgo para obtener más rendimiento. Si se incrementa el rendimiento, se incrementa el nivel de riesgo. ¿Es un problema? No, porque los pedidos de stock con muchas acciones diversifican el riesgo. Se quiere una seguridad individual para ser un tomador de riesgo. Por tanto, si se diversifica el riesgo, se quiere una acción individual para potenciar al máximo su riesgo; así se potenciaría también al máximo su rendimiento y a partir de entonces, se obtienen los máximos rendimientos.

Hemos enseñado un riesgo–rendimiento/riesgo–rendimiento. No sé en español, pero en inglés estas dos palabras se parecen al concepto marido–mujer. Siempre están unidas, riesgo–beneficio/riesgo–beneficio; más riesgo, más beneficio; menos riesgo, menos beneficio. Es un concepto, y así es como hay que pensar. Si se potencia al máximo el valor de la acción, se piensa en el riesgo–beneficio. ¿Y cómo se piensa en el riesgo–beneficio? Es muy, muy sencillo. Se potencia al máximo el nivel de riesgo que puedes aceptar. Queremos pensar en potenciar al máximo los recursos, los negocios. Lo que vemos, por lo tanto, es que si los gestores aceptan más riesgo para conseguir más rendimientos cada día, mi argumento hacia ustedes es que tienen que moverse, finalmente, dentro de la especulación. Si yo soy el director de una empresa pública, y todo lo

que tengo que hacer es aumentar los rendimientos cada año, entonces tengo también que aumentar el riesgo cada año. Y al final tengo que especular; al final, tengo que apostar la empresa. Creo que estamos viendo muchos directores ejecutivos, sobretudo en los Estados Unidos, pero también en Europa, de empresas muy importantes que están apostando la empresa. La mentalidad de los gestores es muy interesante porque dicen que si hay un riesgo grande y ganan, se hacen famosos y ricos, y si hay un riesgo grande y pierden, son ricos. Es la teoría de que mi ego dice que tengo que hacerlo, básicamente, la filosofía del sistema dice que tengo que hacerlo y a la larga, acabar apostando la empresa y es un concepto en el que estoy trabajando actualmente, pero el concepto es que siempre hablamos de rendimientos compuestos; los rendimientos compuestos sobre sus activos, sobre su inversión, yo estoy pensando, cada vez más, que hay un riesgo compuesto también, que un riesgo se compone, el otro se convierte en un riesgo mayor. Así que los rendimientos compuestos también nos llevan a riesgos compuestos, y eso nos lleva a especulaciones y finalmente a apostar, y si vamos a optimizar los recursos y mejorar el valor, incrementar el riesgo y el rendimiento, entonces hay que seguir una estrategia de escala, cada vez más, hay que hacer más y más de lo mismo.

Bien, y eso ¿cómo afecta a la gestión de la empresa, al desarrollo corporativo y a la estrategia? En primer lugar hay crecimiento constante, aparte de cumplir con las expectativas a corto plazo de los analistas, el segundo mejor predictor es el crecimiento constante, esto nos indica el precio de la acción. Muy importante para el modelo de valor de accionista, tiene que crecer constantemente cada año, y si no es una tasa de incremento constante; tiene que ser un incremento constante a largo plazo. Bien, ¿cómo se hace? Bueno, el crecimiento, según la sabiduría convencional, es seguir las sugerencias de Porter, y encontrar dónde uno puede reposicionar su estrategia para tener una ventaja competitiva por encima de otro. Así que la estrategia se convierte en una ventaja estratégica, o coste, o diferenciación y cuando pensamos en la estrategia de la cartera de clientes, pensamos en transformación.

He leído cien veces en los últimos dos años la expresión "hemos decidido dividir la empresa o vender una parte de la empresa para poder liberar el valor para el accionista", o lo contrario, "intentar regenerar un crecimiento, y buscar un entusiasmo del mercado, y tengo que hacer una disección, por lo tanto, para conseguirlo". Creo que lo que está pasando en la estrategia normal, es que los gestores, los directivos, están pensando en este juego como si fuera un gran puzzle: si me deshago de este trozo, ¿qué pasa con el valor del accionista? ¿qué pasa si separo este trozo y le dejo con su propia dirección? Es un gran juego de mesa y hay que saber cómo puede hacer movimientos de ese tipo que cambien su cartera de clientes, grandes divisiones, crear sucursales, vender partes de la empresa. ¿Por qué? Porque puede tener un impacto muy importante sobre la empresa de una manera muy rápida haciendo estas cosas, y yo necesito tener éxito a corto plazo para tener un impacto sobre el valor del accionista, y debo hacerlo a través de acciones de este tipo. Vamos a imaginarnos el director general de una empresa que tiene a los bancos y a los analistas diciéndole: "tienes que demostrarnos algo en los próximos dos o tres años", y cuando se marcha de esa reunión y vuelve a su empresa les dice: "vamos a mejorar un poquitín cada día". No piensan así, no es la mentalidad que tienen, piensan en grandes movimientos, grandes acciones que dan grandes resultados, así que hablan de gran innovación y grandes cambios. Y pienso en el negocio, no como una institución, sino como un bien fungible, lo considero como algo que puedo desgranar, puedo reducirlo, puedo venderlo, puedo partirlo en dos empresas, no pasa nada, porque el negocio, en sí, no tiene ningún significado, es un bien y lo puedo

montar de una manera o de otra, así que lo que hemos hecho ha sido ratificar la idea de la destrucción creativa; es decir, destruimos las empresas que creamos, Sam Peter dijo que eso es maravilloso porque lo sustituimos por mejores empresas, así que los economistas no se preocupan por esto. Yo he hablado con un montón de economistas, hoy actualmente, incluso, antes con Sam Peter, y dije también que estas empresas según vienen, se van. Bien, eso es bueno, las empresas deben venir y deben marcharse, porque están siendo sustituidas por empresas más disciplinadas, de mayor reto, empresas más innovadoras, empresas más agresivas, pero la pregunta que nosotros, que tenemos entusiasmo por la Empresa Familiar, nos hacemos es: “¿importa realmente si las empresas vienen y se van? ¿Son simplemente activos físicos, fungibles, o tienen un impacto mayor sobre la sociedad que simplemente ser un bien fungible?” Esa es la contribución más importante que el Instituto de la Empresa Familiar ha hecho a este entorno, porque desde el principio, el Instituto ha dicho que la conservación y la continuidad de la Empresa Familiar importa, que es parte de la sociedad, es parte de los valores y de la cultura de nuestra sociedad, y tiene un valor, no simplemente un juego, vienen y se van y da igual mientras suba el valor económico, lo importante es que sobreviva, lo importante es que perduren, es importante para la comunidad, para los empleados, importante, según los creadores del Instituto, para la percepción y la identidad con la propia sociedad, pero en el concepto de destrucción creativa da igual, no importa, porque las nuevas empresas serán más eficientes y más eficaces que las viejas, y esta destrucción creativa crea riqueza.

Bien, una última parte del modelo es la que nos habla de iniciativa individual. El liderazgo, y seguro que han leído mucho acerca de esto, no es nada nuevo. Hemos hablado de liderazgo, hemos oído hablar de liderazgo carismático, pero el liderazgo tiene que ver, únicamente, con la persona, con su personalidad. Actualmente las cosas son así, y hasta cierto punto, estas personas son motivadas por, o bien la avaricia, o bien el poder personal. Está bien, según los economistas, porque su avaricia o su ambición personal en la búsqueda de poder es algo que llevará a las empresas hacia delante y ellos serán los que tendrán responsabilidad, tendrán que rendir cuentas por esto, así que les damos grandes incentivos económicos particulares; todos hemos visto, incluso aquí en Europa, pero sobretudo en los Estados Unidos, que la distancia entre lo que ganan los líderes y lo que gana el resto de la organización se está separando cada vez más. Vemos que todo tiene que ver con el liderazgo individual y estos incentivos son para los directivos más altos de la empresa. Es así como se motiva la empresa para ganar más dinero para los accionistas, teniendo unos líderes personales poderosos que ganan millones y millones de Euros y ver si pueden marcar una diferencia en dos o tres años en la empresa.

En la mayoría de los casos, si creemos en este modelo del gran líder, tiene que ser una sola persona la que ejerza de líder; es muy difícil convencer a Wall Street de tener tres grandes líderes. Ellos quieren que haya un solo líder; por lo tanto, todo tiene que ver con el hombre económico.

¿Cuál es el paradigma, pues, del capitalismo del accionista? En primer lugar, dice que tenemos este ambiente, la estrategia, la transformación y los grandes riesgos, es todo ello llevado por unos líderes transformacionales que hacen los cambios para poder conseguir esos incentivos que tienen a nivel individual.

Vamos a explicar el paradigma del MBA a nivel de lo que son las empresas familiares, nosotros tenemos cientos, pero

tenemos solo unos pocos propietarios ¿y tienen voz estos propietarios, tienen interés? Podemos decir que, evidentemente, el que busca nuestra inversión, en la mayor parte de los casos es que no tiene mercado, inclusive aunque lo hubiera, aunque hubiera también un tipo de mercado que sea una empresa que cotiza en Bolsa, tampoco es un mercado con tanta liquidez, no es un mercado tan bueno, aunque todo esto no fuera cierto, pues tiene toda una unión, un vínculo emocional importantísimo, no simplemente un vínculo emocional a las acciones y tienen unas conexiones distintas; es algo que no funciona bien sin crear voces de alerta. Evidentemente, usted lo que va a hacer es cambiar en primer lugar la voz, no la salida, no la huida, por así decirlo. Estas son hipótesis completamente distintas, y de hecho, podemos decir que la investigación está saliendo ahora, que podemos decir, que más que una única explicación de por qué las empresas familiares tienen mejor rendimiento que las empresas no familiares, pues quizás sea porque tienen, evidentemente, esa propiedad concentrada, tienen unos pocos actores, unos vocales, pocos, pero poderosos, y que son ellos quienes manejan y dominan toda la situación.

Este es el predictor único más importante a nivel de lo que es el éxito de la Empresa Familiar. Y evidentemente, también decir que tenemos la hipótesis fundamental de cómo funcionar. Así pues, tienen voces altas, dificultad de salida y pocas alternativas, pero también tenemos propietarios que son visibles, que los pueden ver en una sala, se pueden reunir en la Junta de Accionistas, no necesitas tampoco que el Consejo proteja a todos los demás, porque son padres, hermanos, hijos, en todo caso; o sea que en lugar de diseñar una especie de Consejo Fiduciario que está protegiendo, las gentes son las mismas, son exactamente las mismas y por lo tanto, se protegen y se ven entre ellos, hablan entre ellos; o sea, que no necesitamos un Consejo para que los proteja, sino para ayudar a la compañía. El concepto del Consejo es crear valor para la compañía y no crear ni costos, ni burocracia para proteger al propietario. Es una mentalidad totalmente distinta a la del Consejo habitual.

La diferencia entre una empresa familiar y una no familiar, se centra en que en ésta última no hay relación entre lo que es la propiedad y la gestión, y el Consejo pues, evidentemente, tiene que proteger. En una empresa familiar, como existe una relación entre la propiedad y la gestión, el Consejo puede, evidentemente, enfrascarse sobretodo en el tema del valor, o preocuparse de la propiedad, y eso, obviamente, si hay confianza, porque las llaves que van a abrir el verdadero valor, es la relación de calidad y la confianza, dado que si hay un sistema de Consejo de propiedad y de gestión con confianza, verán ustedes cómo la compañía rinde de la mejor manera posible, sin duda. Así pues, en lugar de tener un montón de propietarios sin poder, tenemos una buena gestión con poder y con un Consejo que protege y por lo tanto, tenemos este Consejo en quien nosotros confiamos para ayudarnos como familia y ayudarnos como gestores, y esto realmente es muy distinto.

Después de estas palabras les voy a hablar un poco de la salida de la voz. Si no tienen ustedes voz, como ocurre en una empresa que cotiza en Bolsa, en una Sociedad Anónima, si pensamos que hay una institución allí fuera, en donde tienen ustedes una voz alta, elevada y con una salida difícil, como puede ser la familia, en fin, o la iglesia, o la tribu. Hay situaciones en donde no tenemos ni voz, ni salida tampoco, y puede ser un estado totalmente totalitario y también, hay sistemas en donde tenemos voz, pero son organizaciones de tipo voluntarias. Existen distintas combinaciones, pero tenemos un contraste importante del modelo de la compañía que cotiza en Bolsa y de la que no.

Así que, por una parte, tenemos un Consejo de valor añadido, y tenemos más que un activo, una especie de inversión emocional, tengo papeles que van volando por todos lados, y verdaderamente, poder llegar hasta este momento así, es casi un milagro. Evidentemente estamos hablando de un activo emocional y no tanto económico, que es un activo completamente distinto. Es un argumento que yo quiero realmente suponer, y además quiero saber qué preguntas les suscita. Así vemos, como el objetivo de su empresa, el objetivo de su compañía, se ve más como una continuidad y simplemente más que como un solo valor. La mentalidad es la siguiente: que pase por la compañía intentando maximizarlo. Esto sería, sin duda, otro tipo de diferencia muy, muy poderosa, muy importante. Así que lo que nosotros vemos, sin duda, es toda una evolución de lo que es el concepto de la empresa que cotiza en Bolsa, que maximiza el valor de la acción, a quizás algún intermedio en donde se maximizan por ejemplo, el valor de las acciones a largo plazo, a donde estamos diciendo que en una empresa familiar, maximizamos los valores de los accionistas a largo plazo; es decir que se trata de algo más que un valor económico, se trata de un valor emocional y no simplemente compartir precios, sino también, compartir todo lo que es el valor del accionista, porque al fin y al cabo, las acciones no son cosas que simplemente vemos en la Bolsa subiendo y bajando; también son personas que están haciéndose con esas acciones a largo plazo, y en el proceso de pensamiento, al menos en Inglés, es la distinción que existe entre la maximización del precio y la maximización de compartir el valor de los que poseen esas acciones.

En la Conferencia de Roma, hace unos años, hablando también de las distintas empresas y negocios, como los Agnelli y la Fiat, que ya sabemos que es la mayor empresa familiar, la continuidad era el objetivo fundamental de una empresa familiar, según Agnelli. Así pues, todo el mundo o toda familia están tomando algunas decisiones al respecto, ¿cuándo y cómo vemos nuestra empresa familiar como un activo financiero? Y ¿cuánto o cómo lo vemos como un activo de tipo emocional? ¿dónde nos encontramos? Sería muy interesante, quizás, que como familia, se tuviera una conversación sobre eso. Es como definir, por ejemplo, los aspectos que se tienen y que son puntos de discusión importantísimos. Pero yo diría que, en general, se hace un trueque entre lo que son los activos económicos y los emocionales.

Muy bien, así pues el objetivo es la continuidad, y no sólo maximizar el precio de las acciones, así como la noción de la protección, y esto para mí es una clave importante a todo lo que es el concepto, es muy importante para todo eso la protección de la reputación de los accionistas. Hay que proteger la reputación de la familia como propietarios, proteger la reputación de los empleados, proteger la reputación de la comunidad y en la comunidad, y se hace realmente muy importante en lo que se refiere a la Empresa Familiar, lo cual, no deja de ser muy interesante, porque la reputación es importantísima para ustedes. Ustedes tienen otra fuente de responsabilidad; tampoco se necesita un gran consejo directivo para haceros sentir la disciplina, porque su propia reputación personal está en juego. Cuando toma usted una decisión no está pensando en qué me puedo llevar a casa, sino que está pensando qué es lo coherente con la reputación que tenemos o la que queremos tener; o sea, es un autorregulador, por así decirlo, es un tipo de regulador de liderazgo, es el tema de la reputación, y yo discutiría que en una empresa familiar la reputación es importantísima. A mí me gusta mucho el comentario de que todas las decisiones se toman dentro del contexto de una preservación a largo plazo del hombre de familia, del honor de la familia y de las tradiciones familiares. Y esto, sin duda, son formas de pensar sobre todo lo que están realizando.



Así se da la oportunidad a la Empresa Familiar, que en lugar de proteger el interés y servir al interés de los analistas, se tiene la oportunidad de poder hacer lo que está correcto, y potencialmente comprometer también todo lo que es la orientación para poder hacer lo más acorde para la reputación de la institución, lo que es correcto para la empresa a largo plazo, y para la continuidad de la compañía.

Es fantástico cómo alguien de fuera, como yo que voy a visitar muchísimas empresas familiares y vemos tan a menudo, cómo la gente está entorno a la toma de decisión tan fácilmente, lo cual es fantástico. Quizá por el momento, te puede no parecer bien, o a lo mejor esto nos está frustrando por cómo se va a desarrollar en el futuro; creo que tenemos que hacer lo correcto, ¿qué es lo correcto?; pues es tomar la decisión adecuada. Es una mentalidad completamente distinta, o sea, qué tengo que hacer para poder cumplir con las expectativas actuales de los analistas.

En lugar de tener una transparencia completa, se puede optar por privacidad, confidencialidad y sutileza; puede tener ventajas estratégicamente hablando, pero también ofrece la oportunidad de realizar, sin duda, movimientos muy sutiles, difíciles de explicar, pero siempre para el bien de la compañía y no se tiene que hablar en voz alta para que la competencia sepa lo que estás diciendo. Imaginemos, por ejemplo, las diferencias en Relaciones Públicas entre la empresa con un MBA y la Empresa Familiar, esa empresa con un MBA tiene que hablar a través de los medios de comunicación a los analistas del mercado, y tiene que contar la historia de un movimiento importante, a nivel de su negocio. En cuanto a las empresas familiares, hablan a través de los medios de comunicación sobre la protección y la potenciación de la reputación y no solo llevar a demostrar que la estrategia es brillante y que evidentemente en los próximos diez años va a ser altamente rentable; es decir que, la mentalidad es completamente otra, en términos de comunicar y trabajar, o en otras palabras, el modelo del MBA supone también que hay un mercado de capitales y las empresas familiares viven en un mercado un tanto ineficaz.

Pasemos a hablar ahora de la estrategia financiera. En las compañías de MBA hay más riesgo, más rendimiento, pero déjenme sugerir que la mentalidad de la Empresa Familiar es muy distinta y no estamos hablando de más riesgo, más rendimiento, sino de que lo que quieren es protección, protección y protección; o sea, la toma de decisiones pasa a través de todo un proceso en donde se cuestionan a sí mismos; si no funciona bien, seguimos estando en una situación

de seguridad ¿o no?; normalmente, cuando una empresa familiar llega a la conclusión de que puede sobrevivir al riesgo de una reducción de plantilla, esto realmente es una situación bastante importante, pero tiene que pasar por el proceso de que yo voy a sobrevivir a la reducción de plantilla, y una vez que dicen que sí, lo digiero, lo tolero, lo acepto y si eso sucede, voy a tener que reducir plantilla y lo que necesita, sin duda, es un tipo de movimiento estratégico, poderoso, atractivo, excitante y fuerte porque la protección hacia lo que es la reducción de plantilla, el temor a tener que recurrir, con lo cual, no necesariamente entramos en especulación; estás protegiéndote un poco en tu riesgo, estás bajo un cobertizo, como se dice, proteges en aras a la diversificación del negocio, proteges tu riesgo y la respuesta a la diversificación es que puedes hablar de socios, de partners, estás protegiendo tu riesgo simplemente al poder proteger moneda, o tasas, o tipos de interés; estás pensando de forma constante en porqué tengo que tomar riesgos no controlados, por ejemplo, porque quiero proteger la reducción de plantilla, o sea, que la mentalidad natural es cubrir el riesgo que esté bajo su control.

¿De dónde consiguen esta idea las empresas familiares, protección de la reducción de plantilla y cubrir el riesgo, por así decirlo? Para mí es muy sencillo, es absolutamente la psicología de los empresarios. Esta palabra fue fundada por empresarios, la mentalidad y la psicología del empresario es protección, evidentemente, protección y cubrir el riesgo, cualquiera que sea tu origen, pero si se trata además de un buen refuerzo con un buen combustible, no simplemente por vuestra historia, sino por compromiso y por la continuidad, y porque tenemos un activo emocional, para lo que realmente hemos considerado que estábamos dispuestos a llevarlo, por las actitudes hacia lo que es el dinero y el riesgo, y aparte de esta especie de cubierta, de protección ante el riesgo y del riesgo de reducción de plantilla, en lugar de optimizar los recursos, lo que estás haciendo es aportar unos recursos mejores, o sea, te mantienes a nivel de un balance para problemas, te dejas un espacio, una holgura y sabemos que eso es cierto, a partir de la investigación que hemos realizado. No se utilizan exactamente los mismos niveles de endeudamiento, a veces si pasa esto es malo, porque no se puede crecer tan rápido, dado que el crecimiento rápido, a lo mejor te lleva a unas especulaciones o riesgos compuestos, o quien sabe.

La totalidad de lo que es el concepto del rendimiento con respecto al crecimiento, es que, evidentemente, tenemos que saber lo que nos jugamos. Las empresas familiares no piensan así, éstas son parte de los mensajes que se llevan, y también porque estamos diversificando, protegiendo, cubriéndonos, pues nosotros estamos pensando un poquito sobre lo que es el alcance de nuestra perspectiva, no solamente en la escala del negocio; o sea, optimizar recursos haciendo quizás la mayor escala, haciendo lo que puedes hacer. No tengo que crecer y ser diferente haciendo más cosas distintas, o cosas adyacentes, o cosas relacionadas, y más y más y más de lo mismo.

Para una empresa familiar es más válido tener un 80% de la cuota de un mercado, o tener sus activos en tres industrias por ejemplo, más que tener todo el activo en una sola industria, o quizás, pues simplemente, tener acepciones nuevas en tu empresa, y en donde puedes conseguir una escala económica. O sea, que creo que la totalidad de la mentalidad de la estrategia financiera sobre el riesgo y el rendimiento, es evidente entre la escala y en qué y cómo piensas de tu negocio, porque eso puede variar y puede ser muy distinto.

Bien, ahora hablemos ya de una estrategia corporativa. Nosotros vemos que nos mantenemos en un crecimiento constante. Vemos que hay empresas familiares que crecen a un ritmo muy desigual, a un ritmo muy irregular, no es que vayan así las empresas familiares. Las empresas familiares crecen, digieren, recrecen, digieren, vuelven, suben, bajan; en fin, vemos subidas y bajadas y ¿cómo puede ser cierto que siempre crezcamos al mismo nivel en el mercado económico? Es obvio, hay momentos en donde tenemos que crecer a distintas velocidades y evidentemente, a veces, eres un genio al poder conseguir adquisiciones, sumar mercado, conservar los recursos, no gastar todo su dinero; simplemente hablarán un poco del segundo crecimiento controlado en el ascenso, lo que hacen es ahorrar recursos, tener holguras, poder tener para poder hacer movimientos significativos cuando nadie más se lo puede permitir, ellos están en disposición de hacerlo, ¿por qué?; porque los otros se han quedado sin dinero, o porque los otros no lo pueden hacer porque ya no son decisiones consideradas como decisiones populares, y el momento de comprar algo es cuando nadie lo quiere, o cuando nadie cree que la idea puede ser buena, pero el mejor tiempo para comprar empieza a ser una idea; sin embargo, quizás la mayor parte de la gente cree que la idea es mala y por lo tanto, lo que hacen es que toman una decisión para protegerse de comprar algo, esperan hasta que se repopularice estar en el juego de las OPAS, de las fusiones, de las compras, porque no es popular hasta que la sabiduría convencional te dice que lo es, porque se tiene muchísimo miedo a cometer un error.

Tenemos toda esta capacidad enorme de, no necesariamente crecer a una tasa continua, o sea, no importa que vayamos a una tasa continua, porque tú estás intentando mantener un tipo de ratio consistente, coherente entre precio o negocio, ¿o quieres crear algo de un valor a largo plazo?; vemos que para esto, vamos creciendo así y no de otra manera. Estamos creciendo a un ritmo desigual y en los recursos especiales es al fin y al cabo la cultura que tienes de tu negocio, no estamos hablando tampoco de hacer grandes movimientos para poder transformar la compañía, tomar un aspecto un pacto dramático, estamos hablando de coger una cultura, de la organización, de mejorar, mejorar y mejorar.

Lo que construimos no es una pericia de transformación, sino de adaptación, de ajuste, de reacción, más que intentar cambiar la sabiduría y los conocimientos del mundo. O sea, que esa mejoría continua, ese tipo de progreso incremental y continuo no lo tienes que hacer o buscar en los periódicos a través de un movimiento estratégico espectacular y al mismo tiempo, tampoco ves a la empresa como un activo tangible, lo puedes ver también como un activo emocional, lo ves como un tipo de institución social viable importantísima.

Hay un libro, de hace tiempo, que se llama "La compañía viva", que resume que en lugar de pensar como una institución creativa, estás pensando en una compañía viva, una compañía que sucesivamente se adapta y crece de forma continuada. O sea, ¿qué tipo de liderazgo necesitamos? A mí me parece que este es uno de los mejores ejemplos que tenemos. Nosotros tenemos miedo cuando los otros son avariciosos y somos avariciosos cuando los otros tienen miedo, y me parece que es así como las empresas familiares piensan y se comportan.

Quiero reunir estas ideas y les voy a decir que hay negocios allá afuera en donde, la propiedad son un poco los comerciantes, alguien cree que es un poco lo mismo, pero no, nosotros somos al fin y al cabo los brokers, los comerciantes de las

acciones y el concepto también es de una expectativa importante, y si el concepto es únicamente este de tipo de comerciante, pues entonces, ¿qué ocurre?; ya hay empresas que dicen: “bueno, nosotros tenemos inversores y nosotros queremos tener un cambio importante, una transformación, una innovación, porque estamos hablando de un “rental capital”, estamos hablando de un capital propio y lo único que cambia es, digamos, en tres o cinco años que estamos hablando de una “new company”, o una compañía transformada, y luego tenemos otro modelo de negocio, en donde nuestra organización es de orientación más que de adaptación, y el concepto es que estamos creando una institución, no para compartir el precio de unas pocas semanas, no simplemente una aventura, una idea entre esos cinco años, sino que esta institución puede durar hasta la eternidad, o al menos, un futuro lejano”.

El liderazgo no versa única y exclusivamente sobre lo que es el liderazgo personal, sino que estamos hablando de la custodia. Pensamos algo de lo que pertenecemos, pensamos también en incentivos sociales de grupo más que en temas económicos individuales, incluso nos autoimaginamos cómo llevar a la compañía como un equipo, inclusive como un equipo de Consejeros Delegados por la parte superior y más que como una única persona individual; estamos hablando, no de activos económicos, sino que estamos hablando del hombre social, el pertenecer, el impulso, el crecer, el grupo y no estamos hablando de un marco individual, así que a modo de resumen podemos decir que la empresa de MBA está hablando de más rendimiento, y en la Empresa Familiar se enfoca, sobretodo a proteger contra el riesgo de reducción de plantilla. Cambiar la estructura estratégica de la Empresa Familiar se basa, sobretodo, en nuestra cultura de empresa. La empresa no familiar habla del liderazgo, de transformación, estamos hablando sobre la mayordomía, la custodia. La empresa de MBA habla también del hombre económico y la Empresa Familiar está hablando del hombre social.

Me gustaría pedir que todos podamos pensar en lo que hemos visto esta mañana, y vamos a tomarnos diez o quince minutos para compartir con vosotros el pensamiento más actual sobre las empresas familiares longevas y por qué han tenido éxito y han sido tan duraderas y después tendremos la oportunidad de hacer preguntas, de debatir, etc...

Por un lado está el modelo de la Facultad de Empresariales y por otro, el de la Empresa Familiar. Os comento que es la primera vez que he presentado este tema de esta manera, y por lo tanto, es así como voy a tener un “feedback” vuestro para saber qué os ha parecido.

Bien, lo que quiero hacer es que en cada contraste de cada uno de estos temas, me digáis dónde os ubicáis porque después voy a recoger estas hojas. Como Empresa Familiar, os consideraréis muchos propietarios débiles, o sois con unos gestores independientes y fuertes, o estáis al otro extremo, que son pocos propietarios fuertes y unos gestores amigables. Entonces, por favor, simplemente tenéis que decir, si estáis en un extremo u otro o en el medio. Es una consulta anónima que espero me dé una idea y pasaré los resultados al Instituto para que ellos puedan usarlos si lo desean.

Así que por un lado está el modelo de una voz no muy fuerte, una salida fácil, muchas alternativas, o el otro extremo que es una voz alta, una salida dura o difícil, pocas alternativas o es algo en medio de ambas posturas. ¿Consideráis que tenéis un Consejo fiduciario o un Consejo de valor añadido, o algo entre los dos? ¿Consideráis que vuestra empresa es un activo eco-

nómico, un activo emocional, o algo en medio? ¿El objetivo de vuestra empresa es maximizar el valor de los accionistas, o es la continuidad de la empresa, o es algo intermedio? ¿intentáis proteger la reputación de los accionistas, o intentáis cumplir con las expectativas del analista? ¿Se basa vuestra filosofía en la predicibilidad del corto plazo, o el hacer lo que es correcto, o algo intermedio? ¿Tienen una transparencia total o una privacidad total, o algo intermedio? ¿Creéis en tomar mayores riesgos para conseguir mayores rendimientos, o preferís controlar los aspectos negativos del riesgo, o algo intermedio? ¿Consideráis que la empresa está haciendo especulación, o sobretodo, está solo buscando protección, o algo intermedio? ¿Consideráis que estáis intentando optimizar el uso de los recursos, o estáis escatimando algunos recursos, o algo intermedio? ¿La empresa está centrada en la escala, o en el alcance, o en algo intermedio? ¿Tu empresa se centra en un crecimiento constante, un crecimiento desigual, o algo intermedio? ¿Te centras en una ventaja competitiva, o se trata de desarrollar unas fuerzas de la cultura corporativa, o algo intermedio? ¿La estrategia tiene que ver con la transformación, o con la adaptación, o algo intermedio? ¿El enfoque es uno de innovación y cambio, o uno de mejora continua en pequeños incrementos, o algo intermedio? ¿Ves el trabajo como una entidad empresarial, una institución social, o algo intermedio? ¿El liderazgo es algo muy personal, o es esta idea de mayordomía o de custodia, o bien algo intermedio? ¿La gestión, los directivos se motivan por poder y avaricia, por pertenencia y orgullo de lo que uno está haciendo, o algo intermedio? ¿Crees en incentivos económicos individuales importantes, o incentivos sociales de grupo, o algo intermedio? ¿Crees que un negocio tiene un gran líder, o que lo lleva o un equipo, o estás entre los dos?

Esta lista de preguntas ha servido para repasar lo que hemos visto esta mañana y también, si cada uno puede dejar esa hoja en el asiento, al marcharse podremos ver un poco lo que dice toda la audiencia.

Retomemos por un lado la conferencia. Lo más importante que quiero enfatizar al ver esas dos columnas, esos dos grupos, es que durante toda la mañana parecía que decía que el modelo MBA, el modelo de las Facultades Empresariales es un modelo malo, y que el modelo del negocio de la Empresa Familiar es maravilloso. Bien, pero creo que todos nosotros sabemos que la verdad se encuentra entre la una y la otra, demasiado de una es una debilidad y demasiado de la otra también puede ser una debilidad. Si en lo único en que piensa la empresa es en eliminar riesgo, la supervivencia, la continuidad, puede convertirse en algo muy ineficaz, algo con una falta de disciplina, una organización digamos que no es eficaz; sin embargo, si la empresa únicamente piensa en ganar dinero y en satisfacer las expectativas del mercado bursátil, puede perder su sentido de cultura, de continuidad, de innovación, de creatividad, la capacidad que tiene de hacer las cosas de otra manera, así que quisiera animaros a pensar en esta pregunta, en estos modelos, pensad qué aspecto del modelo es insuficiente; es decir, pensad dónde estáis, pero también pensad si el enfoque podría llevarte a tener ciertas desventajas, para ser uno consciente de la situación.

Creo que las empresas familiares tienen que ver con la gestión de una paradoja; vosotros, como empresas familiares, sois expertos en estas paradojas, una paradoja es un dilema, es una contradicción, cuando dos ideas que son distintas entre sí, son ambas verídicas, son ambas parte de la verdad, y creo que una buena gestión, una buena dirección tiene que ver con la gestión de estas paradojas; es decir, mantener dos verdades a la vez, y digo que vosotros, como empresas familiares, soléis hacer esto bastante bien, ya que vuestra propia esencia como entidad es la gestión de la paradoja de familia y de negocio a

la vez. Hacemos lo mejor para la familia, o hacemos lo mejor para la empresa. Vuestra propia existencia está marcada por hacer ambas cosas, encontrar una solución que sea lo mejor para la familia, y a su vez, lo mejor para el negocio, aunque sean dos organizaciones o dos instituciones muy distintas. También, como empresas familiares, soléis ser buenos gestionando; otra paradoja fundamental es que lo más importante en el mundo es proteger, cuidar y nutrir al individuo, o lo más importante es proteger el grupo, cuidar, animar, y nutrir al grupo.

Las familias saben hacer esto muy bien, porque la familias levantan individuos y también levantan al grupo y tienen que gestionar esto constantemente, así que la tercera paradoja que quiero que consideréis es la paradoja que hemos debatido esta mañana, debemos llevar nuestras empresas según el modelo del valor al accionista, de las facultades de empresariales, o debemos llevar nuestro negocio según el modelo de la Empresa Familiar. Creo que la respuesta es ambas cosas, debemos tener la capacidad de aprovechar lo mejor de ambos modos de pensar.

Dije al principio que en el programa de Masters en IMD hemos empezado a ayudar a los estudiantes a entender que también existe el paradigma de la Empresa Familiar y esto les ayudará a ser mejores gestores o directivos, pero creo que nosotros también, desde el mundo de la Empresa Familiar, debemos entender las paradojas que existen entre estos dos modelos. Así que esta mañana intentaba hablar de lo malo y de lo bueno, pero antes de acabar quiero asegurarme que todo el mundo entienda que ha habido un gran nivel de progreso, gran cantidad de riqueza que se ha creado por el paradigma de las escuelas de negocio, del modelo de las Facultades del MBA, y seguramente, muchos estaban en lo cierto, porque en ese momento todo el mundo pensaba en empresas privadas y dijeron: “necesitamos liberar la energía de todas estas empresas para que puedan pensar de una manera más profesional, para que tengan, y puedan rendir más sus cuentas a los propietarios, para que se centren más en el valor al accionista”. En los años 40, en los 50–60–70, incluso en los años 80, era realmente importante para nosotros aprender ese modelo, y quizá lo aprendimos demasiado bien, quizá lo aprendimos con demasiada eficacia y nos olvidamos del modelo de la Empresa Familiar; por lo tanto, lo que está pasando hoy es que se está volviendo el modelo de la Empresa Familiar y está trayendo un equilibrio para, de alguna manera, compensar los excesos del modelo de la Facultad de Empresariales, quizá nos está llevando a una situación en la que ambas partes del cerebro puedan encontrar ese equilibrio, y esto puede ser difícil porque los negocios que no son empresas familiares pueden empezar a pensar más como vosotros, y eso puede hacer que lo que os distingue sea menos visible, menos claro, y esto puede empezar a ocurrir, pero creo que a la larga, y esta es mi predicción, y espero estar equivocado, la propiedad institucional de las empresas va a evitar que las empresas públicas se comporten como empresas familiares. Creo que, por lo tanto, no vais a perder vuestra ventaja, será una ventaja más pequeña, tendréis que hacerlo todavía mejor, pero no creo que se vaya a perder esa ventaja, porque creo que la estructura de la sociedad del mercado es tal, que hace imposible que las empresas públicas cambien su carácter, hay demasiadas presiones, el sistema les dicta lo que deben hacer y por lo tanto, no pueden luchar totalmente contra el sistema para ser como empresas familiares.

Sin embargo, creo que es útil para ellos aprender a pensar como vosotros y quiero también que vosotros podáis apreciar sus lecciones y podáis ser conscientes de ambas cosas, y si se tiene una orientación muy marcada hay que saber cómo protegerse de ser demasiado desequilibrado en tu manera de ver las cosas.

Esto es muy difícil en las empresas familiares porque en este momento, cosas más extrañas ocurren. La pregunta es, ¿puede el empresario soltar? ¿Podrá la siguiente generación hacer ese cambio de mentalidad o acepta simplemente este proceso? Ó ¿se ha entregado la empresa, justo en este momento a gestores o directivos que no son de la familia y ellos han dicho que hay que ir por aquí? Esto es un punto muy crítico, donde uno ha llegado y tiene que adaptarse, o uno puede verlo y saber prepararse para verlo venir y gestionarlo correctamente, pero, sobretodo, lo que quería enfatizar que no estoy hablando de lo bueno y lo malo, sino que hay una mezcla, un equilibrio, es importante poder pensar de las dos maneras simultáneamente, y creo que la Empresa Familiar tiene una capacidad muy especial para hacerlo.

Bien, ahora quisiera concluir hablando de lo que he estado últimamente meditando sobre las empresas que han sobrevivido más de cien años y que han seguido creciendo como empresas, y quisiera compartir con vosotros una manera sencilla que tengo de ver estas empresas, basada en mis investigaciones. La explicación más sencilla, creo, de lo que empiezo a percibir, a entender y a ver en estas empresas crecientes, pero que son empresas familiares y que duran mucho tiempo, más de cien años; Confucio dijo que el control es la capacidad de absorber y de adaptarse. Bien, la palabra “absorber” es muy similar a la palabra “elasticidad”, la elasticidad de absorber; el sobrevivir a largo plazo, en parte es la capacidad de poder aceptar un choque, el poder enfrentarse a una sorpresa y sobrevivir; es decir, adaptarse y seguir. Es importante tener esta elasticidad, esta flexibilidad para poder enfrentarse a algo que no esperaba, que no entiende, y en vez de caer derrotado, el poder seguir adelante, y también tiene que tener la capacidad de adaptarse. Para mí, esto es lo que hace que empresas familiares de larga duración tengan éxito, porque tienen la capacidad de absorber y también la habilidad de adaptarse.

Recordad, por favor, que al principio de mi presentación dije que las empresas familiares me tenían realmente asombrado, porque era algo muy diferente y porque todo el mundo me había dicho que las empresas familiares no podían existir a largo plazo, que se perdía a la larga ese valor, y hablé de propósito del proceso y la estrategia y la capacidad de pensar de otra manera, porque el paradigma de la Empresa Familiar es totalmente distinta de lo que enseñamos en las Facultades de Empresariales, y comenté que no me gustó descubrir en mis primeras investigaciones que las empresas familiares no son duraderas y siempre me sorprende ver artículos en periódicos o en revistas, diez, quince, veinte veces encontramos que la primera frase de cualquier artículo sobre empresas familiares dice: “Las mayores empresas no duran, o perdemos después de una generación, etc. etc.”, y lo bueno es que esas cifras vienen de mi investigación, pero son ciertas y nos dicen que no son muy longevas, no son duraderas las empresas familiares. Y yo acepté eso, lo di por hecho, solamente del 4% al 6% llegan a la cuarta generación, eso lo entendí, lo acepté y cambié mi manera de pensar y decidí estudiar aquellos que sí que habían sobrevivido, los que había durado, estudié lo que habían hecho con la empresa, lo que habían hecho como familias y vi que habían funcionado, económicamente hablando, muy bien, y eso es lo que he compartido con vosotros esta mañana.

Recientemente he llegado a una nueva idea, a una nueva conclusión, sí es cierto que duran poco, relativamente poco, pero ninguna empresa dura. Las empresas familiares duran más. He descubierto que las empresas familiares duran más que las otras empresas, así que la premisa en sí de que las empresas familiares no duran por sus condiciones especiales es falso, no solamente funcionan mejor económicamente en su valor y en su rentabilidad, sino que duran más que las empresas que no son familiares. Bien, recordemos también que tienen unas dificultades muy particulares, muy especiales, familia política, la

sucesión, primos con diferentes intereses, todos los temas que se han hablado, las conferencias, todo lo que han introducido en su Protocolo, todos esos retos adicionales existen para las empresas familiares, pero a pesar de todos esos retos, podemos pasar horas, semanas y meses hablando de todo ello, pero a la larga, es que duran más y son más rentables. Por lo tanto, el mensaje para mí es que las ventajas y los puntos fuertes y también sus debilidades son tan importantes, tan significativas, que pueden sobreponerse a los problemas que tiene la Empresa Familiar, y estamos hablando obviamente de la media, no estamos hablando de las familias sofisticadas que entienden esto, sino estamos hablando del promedio, y saben que por cada empresa familiar que viene a alguna actividad del Instituto, hay diez que ni siquiera miran; por lo tanto, nos dice que estamos hablando de una especie que es realmente superior.

Quisiera compartir algunos datos acerca del rendimiento y de la duración. Mckinsey, la empresa consultora, crea una base de datos de mil empresas punteras, las estudió desde 1962 hasta 1998, de mil empresas punteras identificadas en 1962 por Mckinsey, solamente 160 de ellas siguen existiendo 30 años más tarde, y no estamos hablando de empresas familiares, estamos hablando de cualquier tipo de empresa. La revista Forbes, empezó con 100, las 100 mejores empresas de Estados Unidos, de 1917, solamente 30 siguen existiendo en la actualidad. Y muy interesante, solamente dos de ellas estuvieron por encima del mercado económicamente; es decir dos de ellas crecieron por encima de 7.5% del mercado al año, así que de esas 100 empresas de mayor éxito en los Estados Unidos en ese momento, solo dos, durante 70 años estuvieron por encima del mercado de valores y solamente 39 sobrevivieron.

Bien, el S.I.P-500, índice bursátil, fue inventado en 1957, 40 años más tarde, si miramos 1997 y vemos los 500 “strander purks” de SIP, por cierto, son 120 empresas que son empresas familiares, así que es una cuarta parte aproximadamente, y estamos hablando de empresas que cotizan en Bolsa, solamente 74 de estos 500 negocios siguen existiendo 40 años más tarde, y solamente 12 de ellos han tenido mejor rendimiento que el índice. Pero hay algo que nunca vemos cuando nos comparamos con un índice, y es el tema del sesgo del soft superviviente, SP500 solamente incluye las empresas que actualmente existen, no incluye las empresas que ya no existen, que fracasaron, que fallaron, que cerraron, o que se hicieron pequeñas. O sea, que siempre te tienes que comparar con los líderes y no se incluyen tampoco todas aquellas que han sobrevivido; así pues, háblenme de una empresa familiar que haya sobrevivido durante 50 ó 100 años, por ejemplo, y que además, evidentemente, ha superado los rendimientos comparados con el mercado durante mucho tiempo. Es un tema específico más extraordinario de lo que nadie se da cuenta, porque solo lo estamos comparando con los índices del mercado, no lo estamos comparando con otros supervivientes; por lo tanto, yo he llegado a la conclusión de que las empresas familiares, no solamente lo hacen mejor, sino que duran más y mejor y lo hacen muy bien financieramente porque solo lo comparamos con gente que actúa bien, lo cual, hace de ellas algo todavía más extraordinario.

Así pues, ¿qué aprendemos al respecto? Una pequeña imagen, para mí, la forma en que se comportan y duran estas empresas familiares es por eso, ¿por qué es tan sostenible? lo ven como una misión, o su misión les parece que es una institución hecha para durar, y que además tiene que ser una institución continua y duradera, no ven a su misión por ser, simplemente, una empresa, una compañía, ven su misión como una institución que debe durar. El propósito y el objetivo es continuidad, más que maximización del beneficio. Sus competencias, evidentemente, son absorber y adaptar; o sea, hemos dicho que es



elasticidad y adaptación. En cuanto a sus capacidades, es enfocar, sobretudo, en la mejora de su filosofía de gestión, o cómo se va a gestionar la cultura, cómo tú mandas, cómo diriges, cómo riges, y su cultura es de sensibilidad. Podemos hablar de sensibilidad, sentir exactamente lo que sucede; prudencia, que además controlan perfectamente el riesgo; o sea, no grandes riesgos, sino controlar el riesgo y que además, su reputación es un motivo de orgullo; o sea, ser sensibles al riesgo y ser conscientes de la reputación personal que tienes, yo discutiría además, que esto quiero decir que es una flexibilidad, un aporte de prudencia y antes de tomar una decisión, pienso en la reputación de mi institución, pienso en lo que es la naturaleza del riesgo, pienso en ello y creo que este me hace convertirme en alguien sensato, y yo creo que la cultura de la toma de decisión y en la Empresa Familiar, es algo que está lleno de sensibilidad, y yo creo que lo incluyen dentro de lo que es una filosofía: mejorar, mejorar y mejorar, siempre gestionando, crean competencias de absorción, de adaptación, ¿por qué? porque están enfocados en lo que es la continuidad, el largo plazo. Realmente, ellos creen que las instituciones cuentan, que son importantísimas y que la continuidad de las instituciones es realmente lo que aporta valor a la familia, a los accionistas, a todo lo que es el concepto.

Así, este es un poco el marco resumido sobre lo que pienso sobre empresas familiares que llevan durando mucho tiempo, y para mi sorpresa, me estoy encontrando que son estas empresas las que duran más, que es una forma de empresa, no simplemente de rendimiento, sino de continuidad; y por lo tanto, cómo y por qué resulta eso posible, es lo que me ha llevado un poco a la conversación que hemos tenido esta mañana. Qué ocurre con la naturaleza de la propiedad, de toma de riesgos, de desarrollo de estrategias, de naturaleza de liderazgo, esto es lo que hace que las empresas familiares sean diferentes y tenemos que ser plenamente conscientes de las diferencias.

Muchos me han dicho en la pausa: “Estoy totalmente de acuerdo y suscribo lo que usted dice”. Hay que ser consciente de lo que es una empresa familiar; y por lo tanto, lo que he intentado esta mañana ha sido clarificar algunas de las ideas, como un externo que soy, y como una característica que distingue a las empresas familiares, es que tenemos que ser sumamente conscientes de ellos y los podemos gestionar con más filosofía, con más pensamiento, con más objetivo. Bien, estaré entusiasmado de que me hagan cualquier tipo de pregunta; a lo mejor, están ustedes en desacuerdo en alguna cuestión, o discrepan de algún tema, o bien quieren mejorar alguno de los dos modelos de los que hemos hablado.

Pregunta

En primer lugar, estoy muy satisfecho de que pueda volver, porque me parece que forma parte importante de todo esto.

Lo que dice, y estoy totalmente de acuerdo, es que se habla tanto sobre la Empresa Familiar que, quizás la charla tendría que ser sobre la Empresa Familiar como una familia que posee un negocio, y no este negocio en particular. Sabemos que hay empresas o industrias que no van a crecer para siempre y que ahí las generaciones, a veces, quieren estar para siempre, ¿puede usted comentar por qué a menudo, inclusive yo cuestiono, si en algunos casos, por ejemplo, cuando hablan sobre la longevidad de una empresa, o si la empresa, por ejemplo, tendrá éxito, saliéndose de ella, o a veces cerrándola inclusive?

Profesor John Ward

Hay dos ideas; una de ellas, estoy totalmente de acuerdo con usted que una de las cosas más importantes que, evidentemente me ha enfocado un poco mi pensamiento en este tema del tema familiar, es que en algún momento en la historia de la Empresa Familiar, la familia tiene que tener la capacidad de soltar amarras; o sea, que si definimos las empresas familiares como un negocio que inventó el bisabuelo o el tatarabuelo, eventualmente, eso acabará destruyendo la Empresa Familiar, tenemos que tener una forma de pensar, tal como tú sugerías, de analizar qué es la Empresa Familiar, y algo más que ese negocio, que ese producto solo.

Y también, con ese contraste que existe, por una parte Empresa Familiar y todo lo que es un tipo de familia que posee un negocio; o sea, una familia que tiene conjuntamente un negocio en la familia, y yo creo que es una distinción que hay que hacer y que es muy útil. A mí me gusta pensar en un tercer tipo de empresa familiar, esa especie de mezcla interesante, porque creo que el concepto que usted plantea es muy importante, si nosotros dirigimos la empresa familiar como si fuera una empresa familiar durante mucho tiempo, podemos decir que el negocio se convierte en un negocio menos poderoso, en un negocio menos viable; si nosotros tomamos decisiones que sean siempre familia primero, pues, eventualmente, el negocio se queda obsoleto, se estanca y luego finalmente se destruye. O sea, ustedes han creado la idea de lo que es una familia

que posee un negocio, pero yo pienso en una familia que posee un negocio, como aquella que dirige el negocio como si fuera un negocio para siempre, y nunca prestará atención al interés de la propia familia y eventualmente, ya lo sé que quizá no estarán de acuerdo, eventualmente, un negocio o una familia que posee un negocio, al final se convierte en una S.A. y esa S.A. pierde también todo lo que son sus propietarios familiares, y finalmente ya no es una empresa familiar, o una compañía de una familia. Así que hay siempre un lugar en donde dice: bueno, pues yo lo voy a llevar como si fuera una buena familia y corremos el riesgo de que luego entramos en declive; o quizás podemos hacer como si fuera un negocio solo, en cuyo caso, no sabemos dónde va después de todo.

A mí me gusta sugerir que hay una tercera alternativa y a ésta le llamo “La Familia Empresarial”. No estamos pensando en el negocio o solamente en la familia para la familia, sino diciendo que no somos una familia en la empresa y la forma de esa empresa ha cambiado de forma continua, eso puede significar durante un tiempo que tenemos una compañía o simplemente que tenemos una oficina de familia, o quizás hemos desarrollado un “venture capital” con la familia, o que adquirimos una nueva compañía, o como, evidentemente, hemos podido llegar a vender la compañía con la que empezamos, o sea que esa cartera dinámica de interés económico y del negocio que está en manos de una familia, cuando la familia ve que hay que hacer una empresa conjuntamente, es lo que nosotros pensamos como de la familia.

Pero yo creo que su apunte y su pregunta es buenísima, y esta mañana, al comienzo yo he señalado esto y usted ha tenido una reacción a lo que yo he dicho, sin duda, y luego hemos dicho: “bueno, necesitamos un equilibrio, un balance, hay que definir el punto de equilibrio”.

Pregunta

Bueno, en primer lugar, felicitarle por su conferencia que ha sido muy interesante. Ha hablado de lo que usted llama las MBA Companies, que tienen completamente separadas la gestión de la propiedad, cada vez hay más empresas familiares que están haciendo lo mismo, separando lo que es gestión de lo que es propiedad, me gustaría que usted en su experiencia, o en su investigación, nos dijera qué ventajas y qué inconvenientes tiene este tipo de empresas, las empresas familiares que tienen la gestión totalmente separada de la propiedad y las empresas familiares que tienen miembros de la familia en la gestión.

Profesor John Ward

Esta es una pregunta excelente, muchísimas gracias. Probablemente esto va a ser útil para la pregunta del otro señor. Yo creo que una empresa familiar puede estar perfectamente gestionada por una gestión externalizada, o sea, que no pertenezca a la familia. La gestión puede ser perfecta, muchas compañías que tienen liderazgo en lo que no pertenece a la familia en la compañía y siguen siendo una empresa familiar per sé, y además con una gestión impecable.

La gran diferencia es, ¿dónde están los propietarios? ¿Quiénes son los dueños? Si los dueños no están presentes o ausentes, o no están informados, entonces finalmente, lo que puede pasar es que la propiedad y la gestión se separarán tanto una de la otra que se convertirá en ese negocio del MBA, tal como hemos dicho, pero si permanece próximo el propietario y mira la gestión, no de una forma negativa, sino de apoyo porque son socios, no son los gestores, pero son socios de los gestores, pues están muy próximos al negocio, activos con el negocio, entienden el negocio, pueden tener temas estratégicos con el negocio, muy válido también para todo lo que es el gerente de una familia, suponiendo que los propietarios digan con toda honestidad que nosotros entendemos su estrategia, entendemos los riesgos y propuestas; nosotros lo hacemos porque estamos ampliamente informados, somos conscientes, somos inteligentes, dedicamos tiempo y energía a entenderles, pero cuando tú acudes a mí como propietario, digo, quiero hacer algo distinto, quiero aceptar un reto, creo que tenemos una oportunidad casi única, inclusive, y si tú miras a los ojos de los propietarios y el propietario te dice: "lo entendemos, lo aceptamos, lo apoyamos y compartimos el riesgo"; entonces, el gestor puede hacer las cosas muchísimo mejor. Pero si tú como gestor, vas a los propietarios y les dices: "mira, yo quiero cambiar la estrategia", y el propietario te dice: "bueno, fantástico, ¿qué quieres hacer?". Si tú eres un buen gestor, vas a ir con más cautela, no vas a querer arriesgar algo para que la gente no entienda el riesgo; y si eres un mal gestor dices: bueno, como no me miran, me froto las manos y hago exactamente lo que me parece.

Yo creo que una compañía que puede ser gestionada por gerentes que no tengan nada que ver con la familia y además tener la ventaja del paradigma de la Empresa Familiar, pero para que esto funcione los propietarios tienen que estar presentes, porque tienen que tener su responsabilidad como propietarios. Pero para ser un propietario activo, tienes que comportarte como un gerente activo, pero si eres pasivo, te conviertes en una desventaja.

Pregunta

Tengo una pregunta sobre los valores de familia. Nosotros hemos aprendido en la Empresa Familiar que el valor de la familia es el concepto nuclear de la sucesión, ¿es posible enseñar, que usted tiene que haber aprendido, lo que es la forma del valor de un negocio, el valor de una empresa? ¿Es posible enseñar valores familiares, incluso en una escuela de negocios?

Profesor John Ward

Yo he enseñado en muchas escuelas de negocios; o sea, tengo que decir que no es atribuible a ninguna en concreto, ni actual ni pasada, ni mucho menos. Las escuelas de negocios luchan con esto fuertemente, y como saben ustedes, y sobretodo si nos referimos a cursos de post grado, estas escuelas empiezan a plantearse: "¿qué pasa? ¿por qué no enseñar valores, ética?" Esto lleva a un debate que está en marcha continuamente, ¿puedes enseñar ética en una escuela de negocios, ó acudes ya con ética? ¿Lo tienes que enseñar como un curso separado, o lo tienes que aplicar a todo curso y a toda decisión que tomes? No existe una respuesta correcta, porque tampoco hay una respuesta tan clara, tan concreta y tan concisa, tal vez, hay algunas escuelas de negocios que podrían sentir que sus valores, realmente son fuertes y acaban además con graduados que

dicen: “me entusiasma la escuela porque ha reforzado por completo todos los valores que yo ya tenía”. Sí, pero también es cierto que han aceptado a alumnos que ya los tenían. Es decir, evidentemente, si consigues al alumno idóneo, la persona idónea es la que sale. En Harvard dicen: “nosotros lo que no hacemos es echarlos cuando están aquí, sino que ya vienen muchas veces un poco enseñados”. Es duro, porque en las escuelas de negocios, evidentemente salen sumamente enfocados hacia el valor, y evidentemente, hacia lo que es el tema de sumisión, y salen ya orientados a valores. No tenemos ninguna evidencia, ninguna experiencia, ninguna conclusión con personas que hayan sufrido un cambio, una mejoría, un refuerzo de sus valores, mientras se encontraban en la Universidad, no tenemos evidencia alguna de esto. Lamento decírselo pero las escuelas continúan discutiendo: “¿hay que hacerlo, no hay que hacerlo, podemos hacerlo antes, y si los enseñamos, qué hacemos con respecto a la recepción en muchos otros cursos?”. Me temo que no tengamos una solución en blanco y negro, vaya.

Pregunta

Nosotros llevamos pensando desde hace 10 años que la continuidad era el gran reto, y parece que en dos horas usted se ha cargado nuestras ideas. ¿Creen ustedes que el mayor reto por el que tenemos que luchar en los próximos años, es copiar a las empresas que no son familiares? ¿Las empresas que no son familiares tienen una ventaja con respecto a esto? Porque se pueden adaptar y se pueden absorber las empresas familiares.

Profesor John Ward

Si pensamos sobre el entorno de las empresas que no son familiares, sin duda creo que tenemos dos partes que son muy importantes, tenemos que conocerla plenamente, pensar un poco cómo podemos construirlas en el entorno de la empresa familiar; una de las partes es la responsabilidad.

Hemos hablado de nuestra gestión, del Consejo y cómo los demás luchan por la responsabilidad, pero evidentemente, el mercado público es el que tiene más responsabilidad, sobretudo en todo lo que es ese tipo de mercado de capitales, de decisiones, de liquidez, etc. Si la gerencia no ha hecho un buen trabajo, no es que los accionistas vayan a luchar contra ello, sino que alguien acudirá y comprará la empresa, y lo que hará será cambiar la gerencia y la gestión; o sea, que podemos decir que queda gran responsabilidad en el mercado de capitales. Es, evidentemente, en las fusiones y en las adquisiciones donde las empresas familiares no tiene esto como gran preocupación; o sea, las empresas familiares, en realidad, tienen asimismo el poder de diseñar su Consejo Directivo de la forma que más les plazca; es muy desalentador que solo un 15% de todas las empresas de pyme de familias tengan un director independiente; las empresas familiares pueden ser realmente poco responsables, o sea, ¿cómo puedes construir esa responsabilidad? Pues a lo mejor, como empresa cotizas en Bolsa, es una solución, y ya no vas a tener tampoco esa responsabilidad cara al control, pues vas a tener un pequeño ruido en los medios, pero no vas a tener problemas de control, eso no funciona. ¿Cómo creas tu propia responsabilidad? Ya lo he mencionado esta mañana, que las empresas satisfactorias crean su responsabilidad de una forma, y es siendo responsables tam-

bién de su reputación ante los accionistas, no entre ellos solos. Hay una forma innovadora donde se puede medir lo bien que estás actuando para el interés de tus propios accionistas, es decir, ¿cómo lo hacemos? ¿pensamos que estamos teniendo los mejores resultados? ¿qué piensan nuestros clientes o proveedores? Podemos atraer más responsabilidad a nuestro Consejo Directivo y podemos ofrecer mayor responsabilidad del equipo directivo teniendo una diversidad en el mismo, ese es un marco de pensamiento. El problema en el Consejo Directivo es que si nosotros ponemos a directores independientes que solo conozcan el paradigma de la MBA, pues evidentemente dirán: “el paradigma de la MBA es muy bueno, es fantástico”. O sea que nosotros necesitamos identificar esos directores independientes para aportar la fuerza del paradigma de la MBA y la sensibilidad para poder adaptarse al paradigma de la Empresa Familiar cuando es adecuado.

Yo creo que tiene que ser una persona muy especial, y yo creo que hay que buscar, evidentemente, un Consejo independiente; no quiero tres Consejeros Delegados de tres compañías anónimas que reaccionen en el mercado, porque lo llevan allí a la Empresa Familiar y habrá un shock de culturas, pero la única que aportamos al Consejo, piensa como nosotros, tampoco nos aventajamos nada, ni conseguimos una responsabilidad exterior.

La responsabilidad es una característica y la otra es, evidentemente, la transparencia. La Empresa Familiar no tiene tanta obligación de transparencia, en Inglaterra sí, pero no en muchos países tienen la responsabilidad y la obligación de ser transparentes y tengo que decirles que encuentro que además esto no es cómodo, no les va a gustar; y yo conozco muchas naciones, pero sí que me encuentro que las empresas familiares son más transparentes a la larga, y cuando son más transparentes se sienten mejor y por ser más transparentes, también tienen mejores resultados. La transparencia es, sensiblemente, pues cepillarse los dientes por la mañana, es algo que le sale tan cómodamente, y después de un poco se convierte en una costumbre de una cultura imbuida; es decir, la transparencia es algo que no tienen que adquirir, es algo que ya lo tienen congénito, por así decirlo, y es muy típico encontrarla en las empresas escandinavas.

Pregunta

Una pregunta y una sugerencia. Yo necesito sugerencias. La pregunta es, usted ha mencionado la primera parte de su investigación, que ha encontrado que las empresas familiares tienen unas estrategias no convencionales, la pregunta es la siguiente: parece existir una cierta tendencia de acudir a un liderazgo de equipo en la empresa familiar, más que a un único líder, único y simple, ¿usted que opina? Yo creo que esa estrategia no convencional, que hemos comentado, está vinculada a una persona que se hace composiciones o puntos fuertes y quizás en la situación de liderazgo de equipo, será bastante más difícil, bastante más complicado llegar a un consenso hacia una estrategia no convencional.

Profesor John Ward

¿Cómo podemos equilibrar la contradicción o el paradigma? Un equipo arriba, un equipo de personas que se llevan bien, que

se sienten orgullosos los unos de los otros, que tienen confianza; ¿cómo se combinan las ideas no convencionales con las revolucionarias? Bien, esa es una pregunta difícil, y no tengo una respuesta limpia. Quisiera remontarme a lo que dijimos antes, que un negocio llega hasta un punto, y si sigue demasiado por un lado necesita alguna estrategia audaz y no vendrá del equipo de arriba, no vendrá del equipo directivo, pero si lo podemos detener en este punto y hacer que empiece a subir a partir de aquí, entonces, creo que la estrategia no convencional debe ser un avance, un punto de ruptura, pero si lo pillamos a tiempo y lo podemos incorporar a nuestra estructura y a nuestra cultura, entonces, no necesitamos una idea revolucionaria, sino la estrategia de avance es una de paciencia, de adaptación, de historia, el aprender de lo que hemos hecho, creo que eso es en lo que se convierte en la estrategia no convencional. Es decir, la capacidad de aprovecharse de 20 ó 50 años de aprendizaje, en los que hemos aprendido a ser coherentes y constantes, en vez de seguir la sabiduría convencional de las nuevas modas. Por lo tanto, esto es algo que se basa en la cultura, mientras que esta estrategia no convencional tiene que estar basada en el producto o en el mercado, y creo que si tenemos que meternos en hacer una innovación del producto en el mercado, entonces tenemos que irnos al modelo MBA, al modelo de la Facultad, bueno es un choque de sistemas, algo difícil de digerir, pero yo creo que si nos adelantamos a tiempo y si en la empresa hay una historia de cambio constante y de innovación, se convierte en algo que es nuestro. Por lo tanto, aprender a tomar viejas ideas creativas en una empresa familiar, no es algo no convencional, sino es algo más bien convencional, porque creo que vosotros siempre habéis sido no convencionales; lo que funciona es la idea del equipo que dirige, si no está eso, cuando llegamos a este punto creo que tenemos que cambiar de estrategia y tenemos que jugarla y por lo menos en mi experiencia, cuando una Empresa Familiar llega aquí es necesario que haya la idea de un líder, de un solo líder y eso puede traer a separación en la familia, puede haber una fractura, una fragmentación en la familia. Algunos pueden decir: “bueno, no me importa, no quiero arriesgar, prefiero que me den el dinero”. Y otros dicen: “salva la empresa”. Es aquí donde viene el reto de revolucionar la empresa y mantener la familia unida, creo que si se pillan a tiempo, aquí todavía se pueden hacer ambas cosas. En 20 años me dices si funciona o no.

Pregunta

Gracias por su presentación y también su creatividad al responder a la petición del Instituto para hablar de estos aspectos, y también gracias por su sentido común y todo lo que nos ha hecho compartir. Felicidades. Tengo un comentario y un par de preguntas, si me lo permite. Uno ya está contestado en parte.

El comentario tiene que ver con la reputación, creo que es cierto y que en mi opinión la reputación es igual a una marca, cuando fomentas una reputación, fomentas la marca dentro y fuera de la empresa; por lo tanto, muchas empresas tendrían que cuidar más de su reputación, Coca-Cola es un buen ejemplo que no lo ha estado haciendo muy bien últimamente. Y hay algunas empresas en España, quizá no ahora, pero en el futuro considerarán el cotizar en Bolsa, ¿cómo podemos unir ambas cosas, cómo podemos juntar estas dos ideas para conseguir ese volumen tan deseado?

Y la otra pregunta que quizá ya haya contestado en parte, ¿cómo podemos fomentar la innovación en una empresa familiar,

que a veces mira hacia atrás únicamente y no hacia el futuro? Y ha hablado de riesgo, es la consecuencia económica del querer avanzar, pero ¿cómo se gestiona esto, cómo se reconcilian estas ideas?

Profesor John Ward

Bueno, gracias por el comentario que relaciona reputación con marca. Creo que reputación y marca es algo extremadamente importante para las empresas familiares y es algo que me emociona y quiero seguir con esa idea, quiero investigarlo. No creo que sea casualidad, en mi opinión, que encontrarás que en las industrias donde las marcas importantes son sectores dominados por empresas familiares, venta al por mayor, venta al detalle, servicios, etc. y creo que es interesante poder estudiar ese tema.

La pregunta era sobre empresas familiares que se convierten en empresas que cotizan en Bolsa, ¿cómo pueden estar en los dos lados? Bien, no creo que sea tan fácil como uno se pensaría, mi imagen de esa metáfora de cabalgar sobre dos caballos es el ver el jockey y el ver como, cada vez más, sus piernas se van separando hasta que se parten en dos, porque creo que debido a muchas de las cosas que hemos comentado, y quizá algunos de aquí son empresas familiares que cotizan en Bolsa nos podrían dar su opinión, pero el contraste entre el paradigma de las Facultades de Empresariales y el paradigma de la Empresa Familiar es tal, que si intenta hacer las dos cosas, empresa que cotiza en Bolsa y Empresa Familiar, tendrá lo peor de ambos mundos, no puede aprovecharse de lo bueno que ofrece la Empresa Familiar y tiene que ocuparse de las desventajas de una empresa pública, de una empresa que cotiza en el mercado, y creo que como la Bolsa ha bajado últimamente, estamos descubriendo que muchas empresas familiares están volviendo a recuperar su pertenencia y vuelven a ser privadas.

Ahora es un buen momento para recomprar sus acciones y tener toda la empresa de su propiedad. Hay algunas empresas familiares estupendas que cotizan en Bolsa y lo hacen muy, muy bien. En diversos casos, los propietarios controlan la empresa, pero no son los únicos propietarios, pero la familia dice que antes de invertir en nosotros hay que pensar en cosas: en primer lugar, vamos a controlar nosotros la empresa para siempre; por lo tanto, sabed lo que compráis, y en segundo lugar, vamos a hacer nosotros lo que creemos que es correcto, y si no te parece bien, pues no te hagas propietario. Por lo tanto, ellos están anunciando al mercado bursátil que ellos son diferentes y que no van a caer bajo presión, no van a sucumbir. Y, obviamente, esto es algo que el mercado bursátil va a descontar.

Respecto a la innovación, es cierto que ya comentamos el tema, yo lo extendería diciendo lo siguiente: que una de las ideas realmente interesantes que veo en muchas empresas familiares es que la innovación es nuestra tradición; en otras palabras, siempre hemos sido innovadores, siempre hemos querido abordar nuevas ideas, es así como somos y es así como vamos a continuar. El problema que tú has suscitado, que creo que es correcto, es que cuando una empresa familiar se estanca y durante dos generaciones igual no ha habido nadie innovando, de repente, cuando alguien quiere innovar, todo el mundo ve que es una contradicción del pasado y eso es un verdadero problema, así que cuanto antes podemos convertir el tópico de decir “la cultura es la tradición”, a decir “nuestra tradición es hacer el cambio mejor” antes avanzaremos. Y por eso me

gusta hablar de los sucesores, porque tienen que gestionar esa transición y la capacidad que tienen los sucesores de gestionar esa interpretación de manera cultural, requiere tiempo, requiere arte y nadie sabe que lo están haciendo, porque si la gente ve que lo están haciendo, entonces no funcionará y si necesitan que se les dé el crédito, si quieren que se les dé el crédito por hacerlo no funcionarán, así que hace falta un sucesor muy, muy particular para poder hacerlo bien.

Pregunta

Quisiera felicitarle por su presentación. Estoy pensando en estos momentos, que hay unos cuantos valores más que se podían cifrar, y que, o bien no creo que haya que sumarlos, sino que se puede hacer una suma vectorial de estos distintos valores. Esto es bastante específico para cada tipo de empresas, o sea que tampoco interesa que los vea la competencia. Quisiera saber si se pueden cifrar, de forma que, incluso los auditores puedan recibir el mayor número de datos ¿es esto posible?

Profesor John Ward

Bueno, obviamente es un tema importante y creo que hemos pasado del tiempo y lo lamento, pero voy a intentar darle una breve respuesta, y quizás después podamos hablar personalmente.

Creo que el concepto de marca, como tú has dicho, es un concepto muy poderoso y al oír tus comentarios y tus preguntas me han venido dos conceptos, uno es la hoja de puntuación, digamos equilibrada, donde medimos la satisfacción, la productividad, la satisfacción del cliente, la satisfacción del accionista; hay una sofisticación de cómo podemos medir esto y hacerlo de manera multi-vectorial. A mí me gusta analizar esta hoja de puntuación tradicional y en las empresas familiares me gusta añadir una quinta parte, un quinto aspecto, que es el compromiso de los propietarios, o la satisfacción de los propietarios, y existen maneras de cuantificar eso, porque, realmente, es el factor más importante por lo menos para examinar los valores de la empresa. La segunda manera de pensar en esto es la siguiente, y he visto a algunas empresas hacerlo, es descubrir cuál es el valor activo de la empresa; en otras palabras, si alguien comprara tu empresa, ¿cuánto valdría?; comparado con tu valor a largo plazo de beneficios. Si es cierto que las empresas familiares tienen más éxito que las empresas convencionales esto siempre sería superior, y si es cierto que una de las razones por las que una empresa es más valiosa, es debido a sus valores. Entonces, esa es la distancia que hay entre uno y otro. Por lo tanto, es interesante y creo que nos lleva de nuevo a la idea de branding y de los sectores donde participa la Empresa Familiar, descubrimos que el valor de los beneficios, de los productos de consumidor, de empresa de servicios, sus valores de beneficios son superiores a las empresas convencionales, y creo que la diferencia radica en la marca, en la reputación, en el sistema de valores, pero nunca conseguiremos que los auditores nos puedan hacer esta evaluación.

Bien, gracias por los comentarios, gracias por las preguntas, gracias por el placer tan especial de estar con vosotros, y creo que Fernando tiene unos comentarios para cerrar esta conferencia.



D. Fernando Casado

Director del Instituto de la Empresa Familiar

Yo quiero agradecer a Jonh Ward la amabilidad que ha tenido de estar hoy aquí con nosotros, de esta magnífica lección magistral, y aprovechar que estamos aquí con él para hacer la presentación del primer libro de la colección del Instituto que inaugura la colección de Empresa Familiar, y realmente, Jonh se ha dignado a que el primer libro de esta colección sea escrito por él.

Así que mi enhorabuena al autor, John, a los que realmente hacen posible que esta colección salga, como son PricewaterhouseCoopers que también están y la persona que coordina la colección, que es el economista Joan Amat así como la editorial Deusto/Gestión 2000.

John Ward se merece un aplauso por estar aquí, por lo que dice, por lo que hace y por lo que contribuye a que a vosotros, empresarios familiares, podáis tener también mayor eficiencia y mejor gestión.

Arriba, si queréis, podemos seguir hablando entre nosotros con una copa, y luego, también a los que se quieran quedar a un pequeño almuerzo.

En fin, gracias otra vez a todos.

Paradigma de Empresa familiar	Paradigma de empresa modelo MBA
Accionistas familiares • Son pocos, fuertes y mantienen buena relación con los gestores • Hacen valer sus derechos y se hacen oír. Pocas alternativas para dejar la empresa • Los miembros del consejo de administración aportan valor añadido • Fuerte componente de vinculación emocional • Su misión es la continuidad de la empresa • Protegen la reputación familiar y empresarial por encima de todo • En caso de disyuntiva, se pueden permitir hacer lo correcto • Alto grado de anonimato y escasa difusión pública de sus acciones Estrategia financiera • Asunción controlada de riesgos. Prima la seguridad. • Prudencia de los propietarios • Ir sobrado de recursos antes de cualquier decisión • Perspectiva a largo plazo	Accionistas bursátiles • Son muchos, con poca fuerza y sometidos a las decisiones de los gestores • Sus sugerencias apenas son escuchadas. A cambio, pueden irse fácilmente • Un consejo con objetivos económicos claros • Vinculación puramente económica de los socios • La misión es maximizar el valor de las acciones • Están al albur de la calificación de los analistas de Bolsa • Se aseguran resultados a corto plazo • Permanente presencia en los medios con proyectos y acciones previstas Estrategia financiera • A mayor toma de riesgos, mayor retorno de la inversión • Espiral creciente de riesgos que puede acabar en pura especulación • Optimización de recursos • Economías de escala
Desarrollo corporativo • Crecimiento irregular, con periodos de fuerte expansión y otros más grises. • Cultura de mejora continua, no de pelotazo • La adaptación es continua • Mejora progresiva • Institución engarzada en la sociedad	Desarrollo corporativo • Exigencia de crecimiento constante • Estrategia de fuertes impactos en cortos periodos • Transformación • Generan saltos productivos debido a una continua innovación y cambio • Es una institución puramente económica
Responsabilidad • El empresario sirve a la empresa y a sus socios • Sensación de orgullo de pertenencia a la empresa familiar. • Incentivos colectivos y grupales • Liderazgo de equipo compartido	Iniciativa individual • Avanza por el liderazgo individual del director general • Motivados por ansias de poder o por codicia • Los incentivos son económicos e individuales • Existe un único líder todopoderoso

