



Las empresas familiares lideran el mercado en volumen de facturación y empleados.

LAS familias españolas tienen muchas dificultades para mantener sus empresas más allá de la tercera generación. A pesar de sus características específicas, estas sociedades se enfrentan a los mismos retos que cualquier otra empresa, pero se ven en la obligación de blindar el proceso sucesorio si quieren seguir siendo familiares. Por esta razón, fomentar la profesionalización de la gestión para preservar su continuidad es una de sus tareas fundamentales.

PROFESIONALIZAR LA EMPRESA FAMILIAR

XAVIER GIL PECHARROMÁN

NO obstante, se confunde con demasiada frecuencia el concepto de profesionalización con el de incorporación de profesionales del exterior, lo que debilita la toma de decisiones de los familiares en el seno de la empresa.

Según la Cátedra de Empresa Familiar del IESE –que cuenta con el apoyo de la Fundación Jesús Serra (Grupo Catalana Occidente)– cuando un negocio familiar vive lo suficiente puede obtener cotas de volumen y crecimiento superiores a los de otro tipo de sociedades. El análisis del tejido empresarial español corrobora que estas empre-

sas lideran el mercado en volumen de facturación y empleados.

Cátedra de Empresa Familiar.

Con el fin de profesionalizar a las familias para que ejerzan en las mejores condiciones sus responsabilidades en las empresas, las universidades españolas han impulsado las cátedras de Empresa

Familiar, que tienen por objeto el análisis, la investigación y la docencia sobre la realidad de estas empresas, que constituyen la base principal de creación de riqueza en España.

De este entramado universitario destaca la Red de Cátedras de Empresa Familiar, integrada por 32 cátedras en las que trabajan 150 profesores universitarios que forman a una media de 1.200 alumnos al año en toda España. Las cátedras que conforman la red tienen un carácter autónomo y cada una de ellas se rige por una Comisión de Seguimiento integrada por la universidad correspondiente, el Instituto de la Empresa Familiar, la Asociación Territorial implicada y sus patrocinadores.

La red que engloba a estas cátedras, dirigida y coordinada desde el Instituto de la Empresa Familiar por su Director Académico, Juan Corona, es actualmente una de las más importantes del mundo en su ámbito, tanto por número de universidades como por el número de profesionales a los que involucra en sus actividades.

Desde las cátedras se han impulsado diversas líneas de investigación para abordar aspectos clave como la importancia de la unidad de la familia en la continuidad de la empresa, los factores críticos para conjugar una empresa familiar multigeneracional o la responsabilidad social corporativa de las empresas familiares.

Cada cátedra tiene tres ejes fundamentales de actuación: docencia, investigación y consultoría. La docencia se completa con las exposiciones de empresarios familiares sobre sus propias experiencias. La investigación es aplicada para que posteriormente resulte útil al empresario y a su entidad. Y la consultoría se en-



Millón y medio de empresas familiares

EL tejido empresarial en España está formado en la actualidad por 1,5 millones de sociedades familiares, una cifra que asciende hasta 2,5 millones si se incluyen a los empresarios individuales, que aportan casi el 70 por ciento del producto interior bruto y de las exportaciones; así como el 80 por ciento de los puestos de trabajo generados por el sector privado.

En cuanto a su facturación: cerca del 40 por ciento tiene una facturación anual bruta entre 500.000 y dos millones de euros; el 32,5 por ciento, más de cinco millones de euros; el 17 por ciento, menos de 500.000 euros y el 11 por ciento se sitúan en la horquilla entre dos y cinco millones de euros.

(Fuente: Cámaras de Comercio.)

cuentra al servicio de los empresarios familiares, porque este tipo de ayudas a la gestión debe realizarse por entidades y personas distintas a las que componen el núcleo familiar de cada sociedad.

Sus principales líneas de investigación se centran en el gobierno de este tipo de sociedades; la sucesión; las relaciones interpersonales; la ética y la responsabilidad social corporativa; la sostenibilidad de la iniciativa empresarial; la innovación y el desarrollo; el lanzamiento y la financiación de nuevos negocios; así como la gestión del crecimiento.

El problema de la sucesión. Tal vez el aspecto más decisivo sea el de la sucesión. Se trata de un proceso en el que intervienen numerosas personas y cuyos principales protagonistas son el predecesor y el sucesor. Para que se produzca adecuadamente es determinante tener en cuenta a la familia en su conjunto, ya que el éxito del traspaso de una empresa requiere prestar atención a factores tan importantes como el entorno, la preparación de los sucesores, el entusiasmo, la capacidad y responsabilidad de la siguiente generación, así como la confianza y el compromiso.

Las universidades españolas han impulsado las cátedras de empresa para ayudar a las familias en sus responsabilidades empresariales

Los protocolos familiares

PARA regular la retirada del fundador y la entrada de la nueva generación en las empresas familiares se está empezando a utilizar en España un mecanismo venido de Estados Unidos: el protocolo familiar. El protocolo aparece en nuestro país de la mano del Instituto de Empresa Familiar, en los primeros años de la década de los 90. En España, poco más del 15 por ciento de las empresas familiares españolas dispone de un protocolo, un porcentaje que en Estados Unidos se dobla.

Es evidente que los protocolos familiares serán instrumentos útiles siempre que se ajusten a los requisitos de fondo y forma de nuestro ordenamiento jurídico. El control notarial de legalidad constituye un instrumento fundamental para asegurar su validez y plena eficacia, teniendo en cuenta que los protocolos familiares tienen como complemento indispensable el testamento y los estatutos sociales. Por ello, y por la trascendencia de la fijación, cognoscibilidad y estabilidad de los protocolos familiares, deberían formalizarse en escritura pública.

El traspaso, a su vez, se produce en tres ámbitos que tienen que ser tenidos en cuenta en todo momento: la propiedad, el gobierno societario y la gestión. Cada uno de estos aspectos requiere la elaboración de planes específicos de conocimiento, compromiso y cumplimiento, por lo que exigen el desarrollo y la realización de planes específicos.

Optimismo. Entre las 101 sociedades que componen el Instituto de



El 50 por ciento de las empresas familiares considera que sus ventas aumentarán este año hasta dos dígitos.

Falta de previsión

UNA encuesta realizada por las Cámaras de Comercio arroja como resultado que más del 80 por ciento de las empresas familiares españolas no tiene planificado su proceso de sucesión y el 43 por ciento de los propietarios de estas compañías no se ha planteado hacer testamento.

El 43,8 por ciento de las empresas familiares consultadas en el estudio se encuentran en su fase fundacional, es decir en su primera generación. Le siguen, muy de cerca, las de segunda generación (39,6 por ciento) y sólo el 11,8 por ciento afirma estar ya en la tercera.

la Empresa Familiar (IEF) –firmas que facturan en conjunto el equivalente al 15 por ciento del PIB y dan empleo a 800.000 trabajadores– reina cierto optimismo respecto al futuro económico. El 50 por ciento considera que sus ventas aumentarán este año hasta dos dígitos, otro 25 por ciento estima que facturarán lo mismo que en 2007. Solo un 25 por ciento calcula que sus ingresos serán menores.

La mayoría de empresas que prevén malos resultados provienen del sector inmobiliario, según la encuesta que ha hecho pública el presidente del IEF, Juan Roig, a su vez presidente de Mercadona. En su opinión, la economía crecerá este año más que el pasado y la desaceleración se concentrará en las empresas del sec-

tor inmobiliario. Incluso avanzó que el consumo tendrá una evolución similar a 2007.

El director general de IEF, Fernando Casado, descartó que España esté en crisis pero sugirió que el Gobierno podría crear un fondo de garantía para suministrar liquidez a las entidades financieras si sube el número de morosos. En cambio, sostiene que el Ejecutivo no debe intervenir en el ajuste que están padeciendo las empresas constructoras.

La institución también pide vincular los incrementos salariales a la productividad de las empresas, atajar el absentismo laboral con mayor control de las mutuas y poner en marcha un régimen fiscal europeo que incentive la inversión en países en desarrollo. ■

JOSEP TÀPIES

El auge de las cátedras de Empresa Familiar



LA Cátedra de Empresa Familiar del IESE se fundó en 1987 cuando ni en España ni en el conjunto de toda Europa existía una iniciativa similar que tuviese como objetivo situar a las empresas familiares en el centro de la labor docente e investigadora.

Afortunadamente, dos décadas después el panorama es mucho más enriquecedor. Sólo en nuestro país existen más de treinta cátedras de empresa familiar que desarrollan su actividad en el marco de otras tantas universidades españolas. La cifra, al margen de poner de relieve que la iniciativa pionera impulsada en su día por el IESE era más que necesaria, pone también de manifiesto el interés que suscita la empresa familiar en España. Ello no podía ser de otro modo, dado que son este tipo de organizaciones las que generan el 70 por ciento del PIB español y el 80 por ciento del empleo privado, según datos del Instituto de Empresa Familiar.

Las cátedras de empresa familiar comparten un objetivo común: orientar a los empresarios familiares, a las familias empresarias, a los directivos de estas compañías y a todos los que, de un modo u otro, participan en la funciones de gobierno y gestión, para que su labor resulte exitosa y sean capaces

en contacto directo con la realidad; esto es, las propias empresas familiares. Naturalmente, la labor de investigación ha de ir acompañada de una tarea de difusión, ya sea en forma de libros, artículos, conferencias o material docente.

Toda investigación, todo conocimiento adquirido, deja de tener sentido si, además de su difusión y divulgación, no se incorpora al proyecto formativo. Por ello es necesario que las cátedras trabajen en el diseño de programas formativos que sepan dar respuesta a las necesidades académicas que manifiestan los diferentes *stakeholders* de las empresas familiares.

Por último, la cátedra ha de ser capaz de mantener una relación muy estrecha con las familias empresarias y las empresas familiares. Sólo en las empresas se puede observar la realidad objeto de las investigaciones y son ellas las que han de beneficiarse de nuestro trabajo. Ni la investigación ni la formación tienen sentido al margen de la propia empresa familiar. Porque son ellas y las familias empresarias los objetos de estudio y, al mismo tiempo, los sujetos formativos.

Por supuesto, que a todo ello deben sumarse actividades e iniciativas complementarias. En nuestro caso, por ejemplo, mantenemos un ambicioso programa de alianzas internacionales con escuelas y uni-

versidades de todo el mundo con el objetivo de compartir y crear conocimiento sumando potencialidades. Del mismo modo, organizamos anualmente actividades que, como es el caso de la Conferencia de Empresa Familiar, se han convertido ya en un punto de encuentro de referencia para debatir las últimas tendencias y prácticas en las empresas familiares, al mismo tiempo que se potencia la relación

entre la investigación y la gestión de las mismas. Investigar, formar y relacionar, este es el triple objetivo que debe presidir la actividad de una cátedra de empresa familiar para que su labor se vea recompensada con una mejora de las prácticas que se llevan a cabo en este tipo de compañías. Un triple objetivo que, además, sólo puede cumplirse si nuestra actividad está presidida, en todo momento, por la voluntad y el espíritu de servicio a las familias empresarias y las empresas familiares, verdaderos motores de creación de riqueza y progreso.

Josep Tàpies es titular de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE Business School - Universidad de Navarra.

“ Sólo en nuestro país existen más de treinta cátedras de empresa familiar que desarrollan su actividad en el marco de otras tantas universidades españolas ”

de desarrollar las habilidades necesarias, y adquirir los conocimientos oportunos para superar con más facilidad las situaciones de riesgo y dificultad.

Desde nuestra experiencia en el IESE, estamos convencidos que para poder desarrollar con éxito este objetivo es necesario que las cátedras de empresa familiar alcancen la excelencia en tres áreas de trabajo que resultan imprescindibles y que deben actuar de un modo complementario: la investigación, la formación y el *networking*.

La investigación ha de formar parte del ADN de cualquier cátedra de empresa familiar. La producción científica es imprescindible para conocer mejor la temática de nuestro estudio y debe llevarse a cabo

La Red de Cátedras de Empresa Familiar está integrada por 150 profesores universitarios que forman a unos 1.200 alumnos al año