

## PRÓLOGO

Este libro pretende tratar sólo de lo que atañe a la Empresa Familiar. No es un libro sobre Empresa unido de forma más o menos artificial a otro libro sobre Familia. En él se comentan elementos propios del gobierno y dirección de la empresa familiar, así como puntos relacionados con la preparación y actuación de los miembros de la familia propietaria, intentando describir las peculiaridades que se presentan por el hecho de ser una empresa familiar.

Al lector no debería extrañarle, por tanto, no encontrar capítulos destinados a profundizar sobre el entorno competitivo, la contabilidad financiera, las operaciones o el *marketing*, pues las particularidades de una empresa familiar en estos dominios, aunque pueden existir, son más bien pocas. Por la misma razón, tampoco debería extrañarle no encontrar capítulos destinados a profundizar en las relaciones matrimoniales ni en las paterno-filiales, o en la resolución de conflictos en la familia.

Lejos de cualquier aspiración enciclopédica, esta obra ofrece un texto básico, que enfoca de manera práctica diversas peculiaridades importantes que se dan en buena parte de las empresas familiares.

Los conocimientos sobre la empresa familiar han experimentado un fuerte avance en los últimos veinte años (Sharma, 2004), siendo notable la actividad de investigación promovida por instituciones como International Family Enterprise Research Academy (IFERA) y Family Enterprise Research Conference (FERC). Este avance ha sido acompañado por un importante esfuerzo para transmitir estos conocimientos y divulgarlos por parte de diferentes facultades y escuelas de múltiples universidades (Mc-

Cann, De Moss, Dascher y Barnett, 2003), por instituciones como Family Firm Institute (FFI) y Family Business Network (FBN), y por revistas como *Family Business Review*.

En los capítulos siguientes no se ha buscado hacer referencia a las últimas investigaciones que, por otra parte, en muchos casos, precisan de estudios de contraste, complementación y síntesis, pero sí se citan algunos autores, libros y artículos que, hoy en día, son considerados básicos para los saberes sobre empresa familiar.

La empresa y la familia son dos instituciones con fines diferentes. Para entender bien la empresa familiar, es necesario comprender las finalidades de ambas instituciones y profundizar en sus diferencias.

Los fines de la empresa de negocios consisten en:

- La entrega de productos y servicios a la sociedad.
- La creación de riqueza económica.
- El desarrollo de las personas que en ella trabajan.
- El esfuerzo por garantizar su continuidad.
- La colaboración en la resolución de erosiones del bien común.

A los primeros cuatro fines también se les conoce como las responsabilidades sociales «internas» de la empresa, mientras que el quinto engloba sus responsabilidades sociales «externas».

La familia es la institución primaria de la sociedad y, como tal, tiene los fines que resultan más primordiales para el ser humano. Los fines de la familia son (Alvira, 2004):

- Proporcionar intimidad a la persona. En la realización de esta función la familia no tiene sustituto posible.
- La educación de sus miembros. La realización de esta función se amplía fuera de la familia, pero ésta no puede ser sustituida.
- La economía. El esfuerzo por asegurar la manutención y el bienestar de sus miembros.

Dada la esencia de estos fines, en ocasiones, se sintetizan afirmando que el fin de la familia es la felicidad de sus miembros, y es lógico que se equipare con el fin de la empresa incompletamente resumido en la afirmación de que consiste en crear riqueza económica, y que, además, se comparen ambas instituciones manifestando que la familia es el lugar en el que se quiere a una persona por lo que ésta es, y la empresa es el lugar en el que se la quiere por lo que hace.

En cualquier caso, no es difícil comprender que las finalidades de la familia están más orientadas hacia el llegar a «ser» de cada uno de sus miembros, mientras que las finalidades de la empresa lo están hacia ayu-

dar a «tener». Si bien es cierto, dada la condición humana, que es difícil «ser» sin «tener», o «tener» sin «ser», resulta más acorde con la naturaleza humana esforzarse en «tener para ser» en un mayor grado que en «ser para tener».

La familia está habitualmente formada por personas de varias generaciones que mantienen entre sí diversos grados de relación. Cada una de estas personas tiene sus propias cualidades, preferencias y necesidades, y es lógico que siendo miembros de la misma familia se unan entre ellas no sólo para conseguir las finalidades de la familia, sino también sus propias metas particulares.

Es natural que los emprendedores que promueven con éxito una empresa, consideren que su obra puede servir, incluso que debe servir, para conseguir los fines de su propia familia, como brazo que les ayude a estructurar las finalidades educativa y económica citadas. De la misma forma, también resulta frecuente que su cónyuge, sus hijos y nietos den equivocadamente por hecho que ésta es la función principal de la empresa familiar, y pongan en un segundo nivel los fines que ésta tiene como propia empresa de negocios.

Buena parte de la problemática peculiar de las empresas familiares nace por confusiones entre los fines de la familia y los de la empresa, es decir, por no saber o no querer distinguir entre ellos. Al análisis de estas confusiones se dedica el capítulo 1, «Las trampas de la empresa familiar».

Existen muchas empresas familiares y se pueden clasificar de muy diferentes tipos. En el capítulo 2, «El mundo de las empresas familiares», se identifican las tipologías más frecuentes, se hace un estudio general de su presencia en los mercados, y se enmarca el preocupante bajo nivel de viabilidad que presentan en el transcurso de períodos prolongados en el tiempo. A ayudar en la solución de este problema de viabilidad están orientados los demás capítulos del libro.

Entre los procesos propios de las empresas de negocios uno de los más relevantes es el de dirección estratégica, por medio del cual se van definiendo las sucesivas situaciones futuras que la empresa tiene intención de alcanzar, y su progresiva implantación (Hax y Majluf, 1991). El proceso de dirección estratégica está formado por dos componentes que se interrelacionan íntimamente, transcurriendo frecuentemente al mismo tiempo y condicionándose el uno al otro. El primer componente es el de formulación de la estrategia, o explicitación de los ámbitos futuros de productos, mercados, geografía y ventajas competitivas. El segundo componente es el diseño y puesta en operación de la organización, o explicitación de la estructura de responsabilidades y de los sistemas a emplear para

implantar la estrategia. Las circunstancias más peculiares del proceso de dirección estratégica en las empresas familiares son presentadas en el capítulo 3, «Ciclo de vida de las empresas familiares».

La empresa familiar opera en un entorno concreto, consiguiendo sus fines en el marco de una libre y ética competencia. Para competir con éxito, la empresa ha de desarrollar fortalezas que le permitan superar a sus competidores, así como eliminar los puntos que la hacen débil. A este importante aspecto se dedicará el capítulo 4, «Fortalezas esenciales de la empresa familiar: el reto de su consecución y desarrollo».

El capítulo 5, «Los procesos sucesorios», está destinado a una problemática especialmente dificultosa en las empresas familiares, la de la sucesión, estudiándola desde cuatro ángulos diferentes: la preparación de los sucesores, la preparación de la familia, el cambio en la organización de la empresa y el esfuerzo del predecesor.

Las relaciones entre las personas que se originan en la empresa y las relaciones de la empresa con otras instituciones de la sociedad, se pueden conceptualizar con múltiples modelos (Clarke, 2004). Sin embargo, el modelo que posiblemente ayude mejor a comprender las características de estas relaciones en la empresa familiar, es considerarla como una «comunidad de personas», personas que están unidas entre sí por el hecho de pertenecer a la misma organización, por compartir una misión común, y por el respeto mantenido a su dignidad como personas en un entorno que favorece su desarrollo humano y profesional (Melé 2007).

Sin embargo, esta realidad de ser una comunidad de personas no resta ningún tipo de validez a la realidad legal de que los propietarios de la empresa están unidos y obligados por un contrato. En el capítulo 6, «Los estatutos», se pretende ayudar a miembros de las familias propietarias de la empresa a conocer las características de este contrato, y la notable influencia que ejercen en la forma de gobernar y dirigir su empresa.

En el capítulo 7, «Accionistas serenos y activos», se profundiza en dos actitudes muy necesarias para que los propietarios de las empresas familiares actúen como propietarios responsables: su serenidad y su actividad. Ambas actitudes han de enfatizarse de manera particular en el caso de accionistas que no trabajan en la empresa familiar.

La empresa familiar alcanza sus fines mediante el trabajo organizado de quienes forman la comunidad de personas. Para mejor comprender las peculiaridades de este trabajo se ha distinguido entre funciones de gobierno y funciones de dirección. El particularmente importante trabajo de gobierno en la empresa familiar es estudiado en el capítulo 8, «Consejos de administración». En el capítulo 9, «Gobernabilidad de la empresa familiar», se profundiza en cómo conseguir el buen gobierno de la empresa a lo largo de los cambios generacionales.

Por su parte, el trabajo directivo es analizado en el capítulo 10, «Directivos familiares y no familiares». En este capítulo, se pone énfasis en la profesionalización de los sistemas de dirección orientados a la evaluación y al desarrollo de las personas, aspectos que, con alguna frecuencia, son descuidados en las empresas familiares.

Las estrategias que las familias propietarias se plantean para que las relaciones de la familia y la empresa fortalezcan la unidad y el compromiso, en el marco de la confianza en las capacidades e intenciones de las personas y del amor por un proyecto empresarial compartido, son tratadas en el capítulo 11, «Acuerdos de familia».

El libro concluye con el capítulo 12, «Empresa familiar multigeneracional. Familia empresaria». En este capítulo, a modo de síntesis de los anteriores, se describen cuatro grupos de principios, estructuras y reglas, que se encuentran en familias empresarias comprometidas con empresas familiares multigeneracionales exitosas.

La mayoría de las empresas del mundo son empresas familiares. Todo esfuerzo que los miembros de sus familias propietarias hagan para conocer mejor la empresa, y para actuar de forma coherente en la consecución de los fines de la empresa y de la familia, es de un extraordinario valor para el desarrollo de la sociedad.

El reconocimiento más profundo es para Teresa Martínez de Aranguren, mi mujer. Con su manera de llevar nuestra familia, con sus amplios conocimientos y con su esfuerzo, ha hecho posible mi dedicación a trabajar en el campo de las empresas familiares.

Agradezco de manera especial a Chelo González su paciente y gran ayuda en la preparación de este libro.

## **Bibliografía**

- ALVIRA, Rafael (2007), *El lugar al que se vuelve. Reflexiones sobre la familia*, 4.<sup>a</sup> ed., EUNSA, Pamplona, 47-60.
- CLARKE, Thomas (ed.) (2004), *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance*, Routledge, London and New York, 1-15.
- HAX, Arnaldo C. y MAJLUF, Nicolas S. (1991), *The Strategy Concept and Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (N.J.), 1-13.
- MCCANN, Greg; DE MOSS, Michelle; DASCHER, Paul y BARNETT, Steve (2003), «Educational Needs of Family Businesses: Perceptions of University Directors», *Family Business Review*, 16 (4), 283-291.

- MELÉ, Domènec (2007), «La empresa como comunidad de personas y otras visiones de la empresa», en J.M. BURGOS (ed.). *La filosofía personalista de Karol Wojtyła*, Palabra, Madrid, 315-328.
- SHARMA, Pramodita (2004), «An Overview of Family Business Studies: Current Status and Directions for the future», *Family Business Review*, 17 (1), 1-36.