

MANUEL BERMEJO

FAMILIAS  
EMPRESARIAS  
EN LA SOCIEDAD  
DEL CAMBIO

Agenda estratégica para la gobernanza  
y el liderazgo transformador



# Índice

<b>Agradecimientos</b> .....	<b>7</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Una visión actual y dinámica de las familias empresarias....</b>	<b>19</b>
1. Una evolución hacia familias empresarias de cultura abierta.....	19
2. De empresa familiar a familia empresaria.....	24
3. El concepto del <i>family office</i> y sus diferentes modelos .....	26
4. Objetivos estratégicos de la familia empresaria.....	29
Conclusiones.....	36
<b>2. Especial atención a la dimensión familiar en entornos más complejos.....</b>	<b>39</b>
1. La combinación entre razón y emoción y la necesidad de definir y cuidar la dimensión familiar .....	39
2. De vivir para trabajar a trabajar para vivir.....	42
3. La relevancia de los foros familiares.....	45
4. Superando mitos en la sucesión .....	50
Conclusiones.....	53
<b>3. Necesidad de familias genempendedoras.....</b>	<b>55</b>
1. Genemprendiendo o genemprendiendo.....	55
2. El brutal e imparable impacto de la tecnología .....	58

3. Trabajando modelos de emprendimiento corporativo....	60
4. Los fondos de emprendimiento .....	66
Conclusiones.....	66
<b>4. Contribución al impacto positivo para apoyar el desarrollo sostenible e inclusivo .....</b>	<b>69</b>
1. El contexto de la sostenibilidad en el mundo corporativo actual .....	69
2. Elementos clave de la sostenibilidad.....	76
3. Sostenibilidad en el marco de la empresa familiar.....	77
Conclusiones.....	83
<b>5. Nuevos perfiles de liderazgo en las familias empresarias para atender los retos de la sociedad del cambio.....</b>	<b>85</b>
1. Superando el modelo del Rey Sol.....	85
2. Liderazgo participativo.....	87
3. Liderazgo transformador .....	88
4. Liderazgo público .....	90
5. Liderazgo con propósito .....	95
Conclusiones.....	97
<b>6. Consolidar un modelo de gobierno holístico que aporte valor a las familias empresarias .....</b>	<b>99</b>
1. Un enfoque de la gobernanza para los empresarios familiares.....	99
2. Construyendo un modelo integral de gobernanza para la familia empresaria .....	107
3. Modelos de gobernanza para las familias empresarias.....	111
4. ¿Qué pintan aquí los consejeros independientes?.....	113
Conclusiones.....	114
<b>Epílogo.....</b>	<b>117</b>

# Agradecimientos

Este libro es fruto de los aprendizajes de ya más de tres décadas de vida profesional en la que decidí tocar muchos palos con el vértice común de la empresa familiar. Agradezco a Lid Editorial su contribución como altavoz de las ideas con las que pretendo seguir ayudando a las familias empresarias en los enormes desafíos a las que se enfrentan en esta «sociedad del cambio».

Le sigo debiendo a mucha gente haber exprimido la vida y, lo que es más importante, que me apoyen para continuar con este propósito vital, así que gracias a todas las personas, empresas e instituciones que me han brindado su confianza en cualquiera de los ámbitos de la vida. Con muchas he construido relaciones de largo plazo con ese espíritu tan propio de quienes hemos nacido con los valores de la empresa familiar.

Y cómo no dar las gracias a mis padres por sus enseñanzas. ¡Echo tanto de menos a mi padre!

También doy gracias a mis hijos Leticia, Jorge, Alejandro y Luca, porque son fuente de inspiración para seguir abordando nuevos proyectos y desafíos. Van camino de ser ejemplo vivo de ese binomio entre tradición e innovación que siempre me ha parecido ganador.

Y a Verónica, un agradecimiento muy especial por su ejemplo, energía, vitalidad y apoyo permanente para no abandonar nunca su actitud emprendedora y proactiva como socios de vida.

# Introducción

Mi propósito personal, tantas veces compartido, es contribuir al fortalecimiento del ecosistema de empresas familiares. Esta reflexión que presento sin ambages parte de una profunda convicción: una sociedad donde predominan negocios familiares competitivos, con un sólido soporte estratégico para abordar procesos críticos como la transición generacional y liderados por familias empresarias con acrisolados valores, está en mejores condiciones para avanzar hacia un desarrollo social sostenible e inclusivo. Con ese objetivo presento este nuevo libro no solo a la comunidad de las familias empresarias sino también a profesionales, académicos y líderes interesados en comprender y apoyar los retos y oportunidades a los que se enfrentan las empresas familiares.

Consciente de que estamos en una época de profundas transformaciones este libro se concibe para acompañar tanto a las familias empresarias como a otros actores clave en los inevitables procesos de cambio que inexcusablemente deberán abordar, tanto en el ámbito corporativo como en la dimensión familiar.

Las ideas fuerza que comparto en estas páginas se nutren en gran medida de las vivencias adquiridas tanto por mi condición de miembro de familia empresaria como por mi extensa trayectoria como profesor, investigador y consejero independiente de decenas de familias empresarias y empresas familiares en diferentes lugares del mundo a lo largo de los últimos 25 años. Estas organizaciones, muchas de ellas con negocios de gran relevancia y, en numerosos casos, con ecosistemas familiares muy complejos reflejan, en cierto sentido, el signo de los tiempos que vivimos.

En este texto también presento datos significativos obtenidos de la investigación en este ámbito, la mayoría desarrollados por la firma que fundé hace años, The Family Advisory Board. Asimismo, el libro se enriquece con comentarios extraídos de numerosos líderes de familias empresarias cuyos nombres, por obvias razones, mantendré en el anonimato.

Aunque existen muchos ejemplos que ilustran lo que comentaré a continuación, basta con analizar la realidad de lugares tan dispares como la provincia de Burgos, en España, o lo que ocurre en Monterrey, en Nuevo León, México, para entender que en esos territorios el dinamismo empresarial y la generación de oportunidades están estrechamente vinculados a economías articuladas en torno a medianas y grandes familias empresarias. En ambos casos su renta per cápita supera la media nacional, un dato revelador que puede explicarse, en gran medida, por la presencia de una amplia base de empresas familiares, muchas de ellas industriales.

Nada me reconfortaría más que este nuevo libro ayudara a que las familias empresarias orienten su acción de gobierno hacia la consolidación de potentes proyectos empresariales que impacten positivamente en sus geografías de influencia. Estamos abordando profundas transformaciones en el contexto empresarial, en la geoestrategia y en nuestra sociedad que obligan a las familias empresarias a repensar sus marcos conceptuales.

Con el espíritu de *desafío constructivo* que nos caracteriza a los consejeros independientes, abordo este trabajo como si cada familia empresaria que lea me hubiera invitado a ser parte de sus órganos de gobierno. De este modo, el lector se encontrará ante un permanente reto a medida que avance por los capítulos. Este libro le debe servir para implantar acciones en el gobierno y la gestión de su familia y su empresa con profundo espíritu transformador que le permita alinearse con las demandas y el sino de este nuevo tiempo.

Hace ya años introduje el término *sociedad del cambio* para definir un entorno de los negocios que, desde los inicios del siglo XXI, viene marcado por la confluencia en espacio y tiempo de los fenómenos de la disrupción tecnológica, la globalización y factores externos adyacentes de diferente índole.

En el último decenio, por ejemplo, hemos asistido a una concatenación de crisis: la financiera originada por las hipotecas *subprime*,

la terrible pandemia global de la COVID-19 o los efectos de la invasión rusa de Ucrania. A todo esto, se suman las incertidumbres políticas por el afloramiento de populismos de diverso tipo y diferentes conflictos geoestratégicos que configuran lo que podría denominarse un *nuevo orden* (o desorden) *mundial*.

Este panorama ha dado lugar a un contexto empresarial plagado de incertidumbres y dificultades. Fenómenos como la hiperinflación, la crisis energética, la dificultad de acceso a materias primas, la ruptura de las cadenas de suministros, las incertidumbres políticas o las crecientes tensiones geoestratégicas se han vuelto parte del día a día; todo esto sin olvidar las disrupciones impulsadas por los avances tecnológicos, como el auge de las *fnitech*, la inteligencia artificial, la robotización o el metaverso. Por eso podemos establecer que estamos ante una verdadera *sociedad del cambio*.

En la reunión del Foro Económico Mundial celebrada en enero de 2023 en la localidad suiza de Davos, se presentó el Informe de Riesgos Globales, que incluye el concepto de *policrisis inminente*. Este término alude a una crisis planetaria desencadenada por estos múltiples factores, como el cambio climático, el peso creciente de la inflación, la polarización política y social, las tensiones geoeconómicas, la crisis de materias primas y el enorme impacto de las nuevas tecnologías.

Con el ánimo de poner en perspectiva la potencia de las transformaciones que estamos experimentando tomaremos como referencia la ley del rendimiento acelerado de Ray Kurzweil, según la cual se estima que en el próximo siglo viviremos el equivalente a veinte mil años de cambio tecnológico. Por tanto, el cambio no es la anécdota, sino el estado natural con el que los empresarios del siglo XXI debemos convivir para desarrollar nuestra actividad. Un sinfín de retos, pero también infinitas oportunidades.

Por otro lado, debemos tomar conciencia de que las familias son cada día más numerosas por efecto de los avances de la medicina o de la alimentación que han incrementado significativamente la esperanza de vida, pues fácilmente pueden convivir tres y hasta cuatro generaciones.

Mientras que a principios del siglo XX la edad media en el mundo apenas superaba los treinta años, ahora está por encima de los ochenta años en muchos países como España. Sirva como anécdota esta noticia aparecida recientemente en la prensa local de Salamanca:

«Sergio es aún pequeño para darse cuenta de su fortuna. Pocos niños pueden presumir de haber conocido a un bisabuelo, pero él ha conseguido reunir a los ocho en su bautizo. La imagen es inédita. Ángel, Mariana, Cesáreo, Primitiva, Enrique, Teresa, Miguel y Macu no quisieron perderse este día tan especial de quien se ha convertido en su ojito derecho. La fiesta se celebró el 29 de septiembre en Anaya de Alba, un pequeño pueblo de Salamanca (215 habitantes)». Las familias empresarias de este siglo van a acabar constituyendo complejos ecosistemas.

De manera similar, la evolución de paradigmas sociales ha provocado que hoy los individuos desarrollemos diferentes cosmovisiones. La hiperdiversidad se consolida en la sociedad y, por añadidura, también en las familias. Y no solo hablamos de singularidades de género; también de creencias y, en última instancia, de elección de modelos de vida en facetas tan diferentes como las relaciones personales o la alimentación. Por consiguiente, el reto de cohesionar familias empresarias con afán de continuidad se torna más complejo. Un ejemplo digno de mención, por su carácter positivo, es la definitiva incorporación de las mujeres a posiciones de gobierno y gestión en muchas familias empresarias superando planteamientos y enfoques ya desfasados.

La movilidad también se ha impuesto en nuestra sociedad y ya no es tan frecuente tener a toda la familia conviviendo en el mismo perímetro geográfico. Como dicen algunos, si se desea una familia unida, conviene esforzarse para que vivan separados. En definitiva, las familias empresarias evolucionan y se hacen más grandes, diversas y dispersas. Todo un reto en términos de alcanzar la anhelada cohesión.

A las empresas familiares les toca hacer su tarea hoy en un entorno socioeconómico y político cada vez más poliédrico y dinámico. Lógicamente, estos nuevos escenarios demandan una evolución también en los modelos de negocio, las estrategias empresariales, los estilos de liderazgo y la gestión de la cohesión familiar.

Voy a ilustrar el impacto de esta verdadera transformación con datos. Se estima que, en los próximos 25 años, a nivel global, se transferirá entre el 50 y 60 % de la riqueza de las familias empresarias a una nueva generación. Esto quiere decir que esta riqueza que hoy ostentan mayoritariamente los *baby boomers* pasará a generaciones



con otros códigos de valores y cosmovisiones. Pero hay un dato más significativo aún; para 2030 se estima que el 55 % de la riqueza del mundo estará en manos de mujeres, frente a un 15 % que se registraba al inicio de este siglo.

En términos de modificación de los ejes de gravedad geoestratégicos observamos que China pasará a ser en 2030 el principal mercado de consumidores de clase media, superando a los líderes actuales, que son Estados Unidos y la Europa Occidental. Durante este mismo período, se estima que alrededor de mil millones de personas en mercados emergentes ascenderán a la clase media, marcando un cambio significativo en la distribución global del poder adquisitivo.

Por último, si nos fijamos en el impacto de la inteligencia artificial, la automatización y la robotización, se estima que alrededor del 20 % de los empleos actuales pueden estar en alto riesgo. Sin embargo, en sentido contrario, se van a crear muchas nuevas oportunidades, hasta el punto de que dos de cada tres niños que hoy ingresan en la escuela primaria van a trabajar en posiciones que aún ni existen.

En definitiva, creo que las empresas familiares deben abrazar el concepto de empresa familiar 4.0. Este nivel 4.0 hace referencia al estado superior de madurez de una empresa familiar que ya introduce en anteriores publicaciones. Se trata de ir más allá de paradigmas clásicos como la profesionalización o la protocolización para afrontar de manera decidida las profundas transformaciones que tanto el gobierno como la gestión de la familia y de la empresa demandan en estos tiempos de enormes complejidades, incertidumbres y desafíos.

En unas declaraciones en *El Economista*, Ignacio Osborne Cologan, entonces presidente de Grupo Osborne, identificaba las dos principales claves para llegar a las seis generaciones y los 250 años de vida: «La primera, que la familia, los accionistas y el consejo han puesto siempre por delante el negocio. La compañía ha hecho el esfuerzo de tomar decisiones para la continuidad del negocio que obligaron a la familia a apretarse el cinturón. La segunda es que, en gobierno corporativo y en gestión, nuestros antepasados han ido por delante de su tiempo. En la década de 1960 se empezó a auditar cuando no era obligatorio ni para las cotizadas y se nombró un equipo directivo no familiar». Sin duda, un ejemplo de gestión madura,

responsable y transformadora que debe inspirar a las familias empresarias en este nuevo ciclo.

En las siguientes páginas encontrarás seis reflexiones que pongo a tu disposición para abordar todos estos desafíos que presenta esta *sociedad del cambio*. Estas ideas suponen un reto para superar los marcos mentales tradicionales y avanzar, adaptándose a estos nuevos tiempos, en la senda de la transición generacional. Las familias empresarias deben abrazar con convicción un modelo de gobernanza y gestión profundamente transformador. La experiencia de años asesorando a familias empresarias y empresas familiares, así como las evidencias científicas de las investigaciones abordadas en los últimos tiempos, nos demuestran que aún queda mucho trabajo por hacer.

Esta iniciativa nace con el propósito de apoyar en los desafíos que deben abordar las medias y grandes empresas familiares. Según nuestros estudios, muchas de ellas carecen aún de un horizonte estratégico compartido, existen evidentes mejoras que incorporar en los modelos de gobernanza corporativa —sobre todo en términos de ganar diversidad en los consejos— y son muchas más las que aún no han trabajado a fondo la gobernanza familiar. Queda también mucho trabajo por hacer en territorios como la institucionalización de procesos de innovación abierta, el emprendimiento corporativo o la visión de procesos de transición con una visión más holística, como corresponde a familias de cultura abierta.

Ojalá la lectura de este libro proporcione inspiración a las familias empresarias y genere impacto positivo tanto a nivel individual —ya que sin la transformación personal es imposible impulsar la transformación organizacional y/o familiar— como a las familias y los negocios de quienes amablemente decidan emplear alguna parte de su tiempo en recorrer estas páginas.

A continuación, detallo una hoja de ruta que resume los seis grandes capítulos que conforman la estructura de este libro, diseñada para facilitar su lectura y comprensión:

- 1. Una visión actual y dinámica de las familias empresarias.** El modelo estático, según el cual una familia creaba un negocio que se mantenía y avanzaba a lo largo de generaciones, ha quedado hoy ya obsoleto. Las familias empresarias crean diferentes empresas a lo largo de cada generación, más allá de la que inició la

saga, venden algunas, se alían con socios en algunas actividades, crean sus *family offices*, desarrollan fundaciones para abordar su acción filantrópica, etc. En definitiva, las familias empresarias de éxito acaban constituyendo ecosistemas sofisticados de cultura abierta.

Este capítulo busca que el lector se familiarice con esta realidad más sofisticada y tome medidas efectivas que respondan a esta realidad evolucionada tanto por el efecto natural del crecimiento de las familias como por el impacto que genera en el entorno la sociedad del cambio.

- 2. Especial atención a la dimensión familiar en entornos más complejos.** Las familias empresarias, con el devenir del tiempo, acaban revelándose más grandes, más diversas y más dispersas. Los modelos de cohesión familiar fundamentados alrededor de reuniones en torno a la mesa camilla de la casa de los fundadores deben avanzar con herramientas más adecuadas a la realidad actual. El asunto cobra particular relevancia puesto que la cohesión familiar en torno a sueños, proyectos o valores compartidos es clave para impedir el efecto destructivo de conflictos mal gestionados, causa principal, con mucho, de la discontinuidad de empresas familiares.
- 3. Necesidad de familias genempresedoras.** Los negocios hoy, por muy grandes que sean, ya no avanzan solo por inercias. En escenarios ultracompetidos y ultradinámicos, hacen falta liderazgo y cultura emprendedora, más allá de la generación fundadora, para asegurar un crecimiento sostenible y rentable que debe contar con un radical espíritu transformador para adaptar los modelos de negocio a las nuevas realidades. En esta sociedad del cambio tenemos infinitos ejemplos de la aparición de nueva competencia, del impacto de la ruptura de la cadena de suministros o del efecto de la hiperinflación en países de economías desarrolladas. Pensar con mentalidad conservadora que basta esperar a que la lluvia escampe es no entender la actual dinámica empresarial. Abrazar los avances tecnológicos, hacer evolucionar estilos de dirección, repensar modelos de negocio o redefinir estrategias son algunas decisiones que deben estar presentes en los debates de las empresas familiares para liderar la transformación construyendo propuestas de valor vanguardistas.

4. **Contribución al impacto positivo para apoyar el desarrollo sostenible e inclusivo.** Las familias empresarias son un actor de referencia en la sociedad y deben involucrarse para contribuir al anhelado desarrollo sostenible e inclusivo al que todos anhelamos. Hemos evolucionado de la economía de los *shareholders*, cuyo objetivo era maximizar la rentabilidad a corto plazo del accionista, a la economía de los *stakeholders*, cuyo foco pasa por generar valor para todos los grupos de interés incluyendo, por supuesto, a la propiedad, pero con modelos que sean compatibles con el beneficio para el conjunto de la sociedad. Las familias empresarias hoy deben interiorizar su responsabilidad para generar impacto positivo en su entorno.
5. **Nuevos perfiles de liderazgo en las familias empresarias para atender los retos en la sociedad de cambio.** Los modelos de liderazgo unipersonales hoy deben ir dando paso a liderazgos de equipos si queremos abordar con perspectiva de éxito la ingente tarea de hacer crecer los negocios de manera sostenible y rentable y, en paralelo, mantener razonables estándares de cohesión familiar. En una sociedad como la actual se necesitan, por ejemplo, líderes con dimensión pública y vocación de comunicación, dentro y fuera de la empresa. O líderes de mentalidad transformadora que vean en los continuos cambios grandes oportunidades de mejora para sus familias y sus negocios. O líderes capaces de construir potentes equipos para competir en entornos tan dinámicos y cambiantes. O líderes que trabajen sin denuedo por trabajar el consenso como principio de crecimiento como familia empresaria.
6. **Consolidación de un modelo de gobierno holístico e integrado que aporte valor a las familias empresarias.** La evidencia empírica y la experiencia práctica me permiten afirmar que demasiadas veces en las familias empresarias y en las empresas familiares sobra táctica y falta estrategia. Crear espacios de reflexión para atender la agenda estratégica de negocio y familia es hoy una demanda imprescindible para marcar unas hojas de ruta compartidas tanto para la dimensión corporativa como familiar. Más aún a medida que las familias pasan al modelo de multipropiedad. Pero también la gobernanza facilita una mejor gestión de los riesgos corporativos y de relaciones, asunto de

capital importancia en términos de sostenibilidad en el medio y largo plazo.

El día a día actual es terrorífico, presenta enormes desafíos y debe ser atendido con rigor. En paralelo, las familias empresarias deben utilizar herramientas que permitan convertir en urgentes los importantes retos estratégicos que deben abordar, por ejemplo, el crecimiento empresarial o la transición generacional. Una de las grandes virtudes de la buena gobernanza, tema central de este capítulo, es precisamente su capacidad para abordar y gestionar estos desafíos de manera efectiva.



# 1

## Una visión actual y dinámica de las familias empresarias



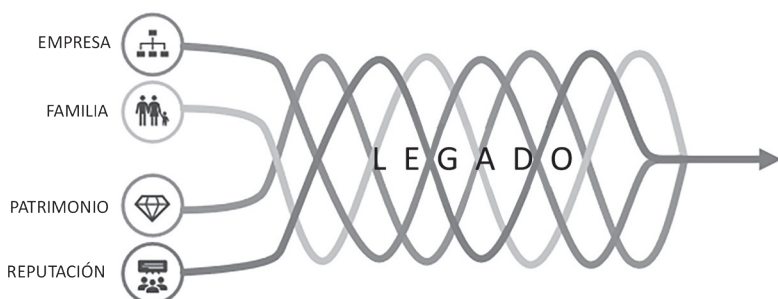
### 1. Una evolución hacia familias empresarias de cultura abierta

El concepto empresa familiar engloba empresas de muy diferente tamaño y circunstancias tanto en el ámbito corporativo como en el familiar. En todo caso las familias empresarias acaban construyendo un legado del que forman parte cuatro dimensiones: la familia, los negocios, el patrimonio y la reputación. Como se muestra en la figura adjunta, las familias empresarias desarrollan su propio código genético que acaba por definir su legado. Ese legado es multidimensional pues lo componen cuatro elementos, razón por la cual apelaremos muchas veces al concepto de multiliderazgo. Con el devenir del tiempo muchas veces ocurre que cada de estas dimensiones obtiene el tamaño y la complejidad que demanda un liderazgo específico para gestionarlas. De ahí que tantas veces insistamos en que no son tiempos para *llaneros solitarios* ni para *todólogos*.

También es común la aparición de más actores. La familia se ensancha con la aparición de las siguientes generaciones, la llegada

de la familia política o la incorporación de nuevos asesores que se suman a las personas de confianza de las generaciones sénior. Todo ello configura realidades que demandan nuevas herramientas y esa cultura más abierta a la que apelamos en este capítulo. Pero no podemos obviar que además la sociedad del cambio está provocando que, por ejemplo, haya familias que han tenido que hacer evolucionar sus estrategias de negocio creando nuevas unidades de negocio o invitando a socios para acelerar procesos de expansión o vendiendo su negocio original. Estas decisiones también están alterando la morfología de la familia empresaria agregando en muchas ocasiones tensión, como suele ocurrir al afrontar desafíos nuevos y desconocidos.

**Cuadro 1.1** Los componentes del legado de la familia empresaria



La irrupción de las nuevas generaciones aporta generalmente personas con muy buenos niveles de formación y experiencia laboral fuera de los negocios familiares. Seamos honestos: nuestros hijos vienen muy bien preparados y cuentan con capacidades extraordinarias para liderar en este tiempo nuevo marcado por la globalidad y la tecnología. Se imponen, por consiguiente, nuevos puntos de vista en los debates, por ejemplo, en relación con profundizar en la utilización de la inteligencia artificial como fuente de ventajas competitivas. La meritocracia se vuelve inexcusable. Son cambios en las reglas de juego que rompen el *status quo* del pasado pero que hay que abordar con determinación si estamos comprometidos de verdad con la

sostenibilidad futura. Me comentaban varios continuadores de cuarta generación: «Manuel, los dos integrantes de nuestra tercera generación se entienden con una simple mirada, pero nosotros somos siete, no tenemos esa conexión y debemos apelar a consensuar, por ejemplo, un plan estratégico para asegurar que estamos todos en la misma página. Además, en cuestiones como sostenibilidad o digitalización sentíamos que nos estábamos quedando atrás y nuestro mayor protagonismo en la gestión y el gobierno ha supuesto priorizar determinados planes de acción en estos ámbitos».

En términos generales, en sus fases iniciáticas la propiedad se suele concentrar en una o pocas personas (generación fundadora) que cuentan con un negocio pequeño. Ahora bien, si se consigue el doble milagro estadístico que supone la transición generacional (se estima que apenas un 30 % de las empresas familiares llegan a segunda generación y, de estas, sobre el 10 % acceden a tercera generación) y la consolidación del negocio (menos del 10 % de las *startups* siguen vivas al tercer año de existencia), la complejidad del ecosistema familia-empresa aumenta sustancialmente. Podemos imaginar casos de consorcios de primos con decenas, o incluso centenas, de accionistas que cuentan con un *holding* empresarial diversificado y con presencia multipaís.

Por utilizar un doble símil con la política: las compañías familiares recuerdan en sus inicios a monarquías absolutas de poder muy concentrado que con el devenir del tiempo se parecen mucho a repúblicas federales ampliamente descentralizadas. En el primer caso la gobernanza se facilita como cuando se cuenta en el Parlamento con una mayoría absoluta —no digamos ya en regímenes autárquicos—, mientras que en el segundo hay que estar permanentemente pactando para alcanzar acuerdos, como ocurre en los Gobiernos de coalición. Esta evolución de escenarios obliga a ir construyendo diferentes soluciones con el devenir del tiempo. Como me decía un importante empresario familiar mexicano: «Manuel, la tarea del gobierno de la familia empresaria no acaba nunca pues siempre surgen nuevos desafíos a medida que la familia de desarrolla y se van incorporando nuevos integrantes. Aparecen nuevos retos que nos obligarán a buscar nuevas herramientas pues las usadas en el pasado seguramente no serán eficaces para atender estas nuevas realidades».



Cada vez es más frecuente que las compañías familiares sofisticquen sus esquemas societarios. Si analizamos en detalle la realidad de muchas empresas familiares que han sido capaces de trascender generaciones y crecer en su dimensión corporativa, observaremos que suelen contar con un *holding* que sigue siendo propiedad de la familia empresaria del cual dependen diferentes sociedades que dan cobertura a un entramado empresarial diversificado. En muchas de estas filiales la familia ha abierto su capital. Hay muchos casos en los que la familia comparte accionariado con socios industriales, o con socios financieros o que han sacado a bolsa alguno de sus negocios o han entregado acciones a ejecutivos clave o a miembros de las generaciones continuadoras que han contribuido a lanzar *startups* con el apoyo del *holding* familiar.

También es muy común en muchas familias hoy la creación de una *family office* desde donde impulsar políticas de diversificación de riesgo o de una fundación desde la que desarrollar su acción filantrópica. En definitiva, nos enfrentamos a ecosistemas más complejos y sofisticados.

Del mismo modo, no es infrecuente que las familias empresarias decidan vender su negocio o alguna de sus unidades de negocio, inviertan desde sus *family offices* en el lanzamiento de nuevos proyectos o impulsen el emprendimiento social desde sus fundaciones. En suma, las familias empresarias de hoy responden a un perfil mucho más dinámico.

Estos entramados van a demandar el desarrollo de modelos de gobernanza más sofisticados, como comentaremos en detalle en el capítulo 6, que permitan construir en un esquema multisocios una hoja de ruta compartida.

En términos generales podemos hablar de que el presente y el futuro nos va a presentar cada vez más empresas familiares de cultura abierta. En este modelo que rompe el paradigma de las culturas cerradas y muy endogámicas, será frecuente ya no solo ver la apertura del capital en los términos definidos en párrafos anteriores, sino que también se facilitará la incorporación de ejecutivos no familiares, la presencia de consejeros independientes en órganos de gobierno, el acceso a consultores expertos en determinadas materias cuyas capacidades no están en el perímetro de la empresa, una mayor presencia pública o una activa participación en asociaciones de diferente tipología de la sociedad civil.

Pensemos en el ejemplo de Puig. El 3 de mayo de 2024 esta relevante empresa familiar más que centenaria comenzó su andadura en el parqué bursátil. Se trató de la mayor salida a bolsa en los últimos años con un valor de capitalización en su estreno de unos 14 000 millones de euros. Un movimiento de este calado solo puede conseguirse con un enfoque de liderazgo transformador, el que ha caracterizado la andadura de Puig. Frente al tradicional paradigma de que la empresa familiar está abocada a un escaso tamaño y a una gestión rudimentaria, el Grupo Puig, y otras tantas y tantas compañías de capital privado, han demostrado que los valores de la empresa familiar facilitan el crecimiento sostenido y rentable y modelos de negocio competitivos que permiten alcanzar posiciones de privilegio en la industria. Sin ningún género de duda la salida a bolsa ofrece argumentos contundentes. Se generan recursos para seguir ganando cuota de mercado y consolidar el liderazgo global a través de la inversión en innovación, la expansión en mercados emergentes o la compra de nuevas marcas. Las compañías cotizadas presentan muy alto niveles de institucionalización y cuentan con potentes sistemas de gobernanza corporativa, por lo que mejoran sus niveles de transparencia. Esta confianza es apreciada por todos los grupos de interés, con enorme incidencia para la atracción y retención del talento, uno de los grandes bienes escasos del siglo XXI.

Tampoco conviene obviar que la salida a bolsa también genera recursos para los accionistas de la familia. Desde la libertad económica, se toman decisiones más pausadas y serenas y, sin duda, se facilita la cohesión familiar, factor crítico de sostenibilidad en los negocios familiares.

Claro que, como en cualquier ámbito de la vida, hay que mirar el otro lado de la moneda. Cotizar significa cumplir con la enorme burocracia que demandan los organismos reguladores. Para los gestores familiares puede resultar un alivio dejar de enredarse en debates con la prima o el cuñado, pero ahora tocará fajarse con los inversores institucionales. Para la propiedad y los gestores puede llegar a ser frustrante que en muchos momentos la cotización no refleje sus esfuerzos y su desempeño. Ante esto pueden aparecer tentaciones al cortoplacismo antagónicas con la visión de largo plazo propia de los valores de la empresa familiar.

## 2. De empresa familiar a familia empresaria

Esta realidad evolucionada explica la utilización cada vez más frecuente del término *familia empresaria* frente al tradicional modelo de empresa familiar. El concepto de familia empresaria responde a la situación de miembros de la familia que se unen para emprender, ya no solo la empresa heredada de sus mayores, sino para aprovechar otras oportunidades de negocio o de inversión que van apareciendo en el tiempo. Es más, como parte de sus decisiones de estrategia corporativa, algunas familias han decidido vender el negocio original para abordar otros negocios o inversiones. Desde la perspectiva de familia empresaria además se toma conciencia de que se dispone de un doble legado, económico y material, compuesto por los negocios y el patrimonio, y socioemocional, constituido por los valores, principios, cultura, reputación o historia compartida. La familia empresaria se debe hacer responsable de hacer llegar todo ese legado a las generaciones siguientes. En el caso óptimo, a lo largo de ese proceso se debería hacer crecer el legado.

Por tanto, podemos decir que la empresa familiar se refiere al negocio en sí mismo, mientras que la familia empresaria hace alusión a la familia propietaria de todo el legado que, como indicábamos al inicio de este capítulo, puede estar estructurado en torno a diferentes sociedades desde donde atender actividades empresariales, patrimoniales y filantrópicas.

El dinamismo empresarial de hoy va a provocar que cada vez más familias empresarias acaben constituyendo *holdings* en los que se agrupan actividades empresariales y gestión de patrimonios financieros de muy diversa índole.

Obviamente el impacto de la familia empresaria en sus negocios es enorme. De ahí el compromiso de gestionar esa relación desde la máxima responsabilidad. Al final del día empresa y familia constituyen vasos comunicantes. Muchas empresas familiares han sido destruidas por el efecto de conflictos mal resueltos en la familia propietaria. Recibí recientemente la llamada de una integrante de un grupo familiar que me decía: «Estamos llevando los conflictos entre los miembros de la segunda generación a las reuniones del consejo de administración y comités de Dirección. Nos han dimitido ya dos directores generales. Esto es un desastre». Pues efectivamente es una práctica absolutamente desaconsejable pero que ejemplifica el

efecto pernicioso de alejarse de la responsabilidad a la hora de ejercer la propiedad de un negocio familiar.

Los escenarios de complejidad e incertidumbre en los que toca hacer la tarea en estos tiempos de tanta tensión que genera la sociedad del cambio obligan a las familias empresarias a gobernar y gestionar bajo los parámetros de la madurez y la responsabilidad. Como comentaba con un empresario familiar recientemente, bastante complicadas están las cosas fuera para no tener la casa en orden. Pondría especial énfasis en estas tres recomendaciones:

- 1. Comprender la separación de roles en el ecosistema de las familias empresarias.** Las familias empresarias acaban constituyendo ecosistemas de creciente complejidad donde conviven integrantes de la familia con diferentes cosmovisiones, edades, situaciones personales, relación con la empresa familiar, etc.

Aunque obvio, es importante entender que cada miembro de la familia empresaria puede asumir diferentes papeles: simplemente accionista, ejecutivo, miembro de órganos de gobierno corporativo y/o familiar, responsable en ámbitos de filantropía o gestión patrimonial, etc. Cada conversación de calidad en la familia debe hacerse en función del rol del que en cada momento se habla. No debiera ser igual una conversación padre/hija, que CEO con CFO en un comité de Dirección o entre miembros del consejo de administración, aunque se trate de las mismas personas. Los objetivos y estrategias son diferentes en los debates a nivel familia o entre directivos o entre consejeros de un consejo de administración. Podemos tener en la familia diferencias que hay que resolver, pero una vez alcanzado el necesario consenso todos deben defender la posición ante terceros.

- 2. Dotarse de una eficiente gobernanza holística.** Me gustaría incidir especialmente en que los tiempos para la toma de decisiones operativas empresariales es muy corto pues la agilidad hoy es clave. Sin embargo, algunos asuntos típicamente estratégicos de una familia empresaria demandan un horizonte temporal necesariamente largo. Pero lo relevante es que hay que atender ambas demandas. La experiencia enseña que demasiadas veces, con la excusa de que el día a día nos come, se desatienden cuestiones críticas para poner a la familia empresaria en condición de

crear valor a través de cada generación. La manera de combatir esta nociva tendencia pasa por crear espacios para asegurar que en la agenda de la familia hay momentos para atender los asuntos estratégicos tanto a nivel corporativo como familiar. Ese es el objetivo para dotarse de órganos de gobierno familiares y empresariales. Muchas familias empresarias ya han avanzado en la llamada *profesionalidad de la gestión*, pero honestamente siento que hay una ardua tarea para abordar en el territorio de la gobernanza. Insistiremos recurrentemente sobre este asunto a lo largo de las páginas de este libro.

- 3. Poner la familia a disposición de sus negocios.** La familia propietaria debe tener mentalidad de servicio para que los negocios crezcan de manera sostenible y rentable. Debe predominar el espíritu de altura de miras, generosidad y lealtad para crear las mejores condiciones de perdurabilidad de los negocios familiares. A la empresa familiar se le puede servir de muchas maneras en función del rol que cada integrante de la familia decida jugar. Asumiendo esta tesis, la empresa es el tesoro o la mina de oro que hay que cuidar no solo para asegurar la rentabilidad en el corto plazo a sus accionistas sino para crear las mejores condiciones para un desarrollo sostenible e inclusivo, tan necesario en la sociedad de hoy.

### **3. El concepto del *family office* y sus diferentes modelos**

También es cada vez más frecuente que muchas familias empresarias desarrollen su *family office*, oficinas de gestión de patrimonios familiares u oficina familiar. Lo cierto es que se trata de un concepto que no responde a una realidad homogénea en todos los casos, por lo que merece la pena aclarar algunas cuestiones al respecto.

En su acepción más básica, la *family office* surge cuando las familias empresarias acumulan un patrimonio económico que se ha ido gestando bien por la entrega de dividendos derivados de sus negocios o por la liquidez que surge cuando se vende la empresa familiar o alguna de sus filiales. La misión de la *family office* es precisamente

preservar el patrimonio a través de una gestión eficiente que permita que llegue a las siguientes generaciones.

A partir de este modelo general podemos identificar, con fines pedagógicos, tres modelos de *family office*:

- **Modelo *family office* 1.** Si la familia empresaria cuenta con un patrimonio limitado que no permite generar su propia rentabilidad, no se justifica crear una unidad con recursos propios para gestionar dicho patrimonio familiar. En estos casos las familias encargan la gestión de su patrimonio a un *Multi-FamilyOffice*, firmas de altísima especialización en la gestión del patrimonio de varias familias. Cada familia acaba por definir su estrategia inversora, que es ejecutada por los ejecutivos del *Multi-FamilyOffice*. La oferta de *Multi-FamilyOffice* cada vez es mayor, y se suelen especializar por el *ticket* mínimo que definen para poder contratar sus servicios.
- **Modelo *family office* 2.** Cuando la familia empresaria dispone de un patrimonio importante que genera una elevada rentabilidad, muchas familias optan por crear su propio *family office* para gestionar su patrimonio. Esas estructuras están lideradas por profesionales, miembros de la familia o no, con experiencia en el ámbito financiero.

Este modelo permite la razonable separación entre la gestión del patrimonio y la gestión empresarial teniendo en cuenta que ambos ámbitos demandan diferentes capacidades, diferentes estrategias y diferentes personas por cuestiones de especialización y confidencialidad.

Actuando de manera responsable las familias suelen definir en su plan estratégico familiar cuestiones básicas que definen su modelo de *family office* como las siguientes: los objetivos que persiguen de la gestión patrimonial tanto desde el punto de vista económico como socioemocional, la estrategia definida para alcanzar dichos fines, las estructuras jurídicas más apropiadas para ejecutar las estrategias patrimoniales o la identificación del perfil y número de profesionales que conformarán la oficina familiar.

El hecho de contar con equipos propios no supone que desde el *family office* no se subcontraten los servicios con diferentes expertos en materias legal, fiscal, financiera o *real state* para implementar las estrategias financieras definidas en el plan estratégico familiar.

En términos generales, aunque esto siempre está matizado por la estrategia que define cada familia, estas suelen repartir su patrimonio entre opciones como la inversión en activos financieros, la inversión inmobiliaria, la inversión en *startups*, la inversión industrial y los recursos dedicados a la acción filantrópica.

- **Modelo *family office* 3.** Algunas familias empresarias sofistican los objetivos de su propia oficina familiar y, además, de la gestión financiera; se le encomiendan otros asuntos de la que podemos denominar *dimensión familiar*, como los siguientes:
  - Apoyo a la gestión de la fundación familiar u otras fórmulas de acción de impacto de la familia.
  - Servicios de apoyo a los miembros de la familia empresaria.
  - Definición y ejecución de planes de formación para la familia empresaria, que en los casos más avanzados supone la creación de una escuela de accionistas responsables.
  - Apoyo para la redacción y revisión de acuerdos de accionistas, protocolos o **planes estratégicos familiares**.
  - Coordinación de los órganos de gobierno familiar.
  - Organización de eventos y viajes de la familia.
  - Gestión de activos comunes de las familias (fincas, casas, barcos, aviones, etc.).
  - Coordinación de despachos y profesionales que prestan servicios a la oficina familiar.

A modo de resumen, es relevante enfatizar que las familias responsables deben crear un patrimonio no afecto a la actividad empresarial, lo que permite sin duda diversificar riesgos, cuestión particularmente importante en tiempos tan turbulentos como los que nos toca vivir.

En familias que han dejado de contar con un negocio industrial para pasar a contar con un patrimonio, también es importante que la familia consensue cómo gestionar esos activos o cómo crear órganos de gobierno para dotar de músculo estratégico a la tarea. La comunicación va a ser clave a modo de medicina preventiva para alcanzar grandes acuerdos que asienten principios. El modelo de gobernanza en el que tanto insisto aplica también en estos casos que cada día son más frecuentes. Son muchos los casos de familias multigeneracionales que han vendido negocios, como también son frecuentes los casos de fundadores de *startups* que venden su compañía. Pero muchas veces en ambos supuestos hay interés por seguir desarrollando actividades como familias empresarias.

#### **4. Objetivos estratégicos de la familia empresaria**

En definitiva, los propietarios de familias empresarias hoy tienen que ampliar su visión y pensar en los cuatro grandes pilares sobre los que se sustenta el código genético de una familia empresaria, que acaban siendo la familia, los negocios, el patrimonio y la reputación. El tratamiento de esas cuatro columnas que se entrelazan en el ADN que configura el legado de la familia empresaria, sin duda, demanda una estrategia, una planificación y una toma de decisiones que, sin descuidar el día a día, debiera plantearse con un enfoque de largo plazo. Precisamente, quienes sí actúan con ese horizonte se encuentran con que ese compromiso acaba por ser una fuente de enormes ventajas competitivas, muy característica de los negocios familiares que consolidan su posición, y se convierten en líderes de sus industrias.

Los objetivos estratégicos de la familia empresaria deberían pasar por potenciar cada uno de esos cinco pilares: la actividad empresarial, la familia, el patrimonio, la reputación y la filantropía.

##### **La actividad empresarial**

Los negocios deben crecer de manera sostenible y rentable de modo que en el largo plazo sería deseable que la tasa de crecimiento de los



negocios supere la tasa de crecimiento familiar si se desea mantener los estándares de vida a los que se acostumbra la familia empresaria.

Por otro lado, el crecimiento permite crear más oportunidades para que el talento, tanto familiar como no familiar, se sume al proyecto en posiciones de gestión y/o gobierno.

Hay múltiples evidencias científicas que demuestran que, a medida que las empresas familiares crecen y avanzan en generaciones, se convierten en más rentables y sostenibles y contribuyen más y mejor al desarrollo sostenible e inclusivo de los territorios en los que desarrollan su tarea. Obviamente este crecimiento puede darse por múltiples fórmulas: crecimiento del *core business*, diversificación de los negocios o desarrollo de una eficiente gestión del patrimonio familiar.

El estudio detallado de familias empresarias de éxito a través de las generaciones permite observar que, al final del día, cada generación ha sido capaz de aportar valor real para robustecer su legado. Me gusta recordar que una familia empresaria de éxito evoca un gran río. Un gran río lo es porque tiene grandes afluentes que permiten incrementar su caudal. De manera análoga, cada generación de una familia empresaria debe aportar su *caudal* al conjunto de su legado, que se va potenciando generación a generación. Este modelo se da en familias de marcado perfil genemprendedor, como veremos en el capítulo 3.

## La familia

Conozco cientos de familias empresarias y ninguna me ha comentado jamás el orgullo de pertenencia que le provoca tener en el artículo 4.2.1. de su protocolo una excepcional fórmula de convocatoria de su junta general de accionistas o un mecanismo muy afinado de *drag alone* en el epígrafe 5.3.7.

Las familias se cohesionan en torno a sueños, propósitos y valores compartidos. Las familias se cohesionan por tener una historia en común. Las familias se cohesionan cuando logran cultivar un espíritu de sano consenso. Las familias se cohesionan cuando son capaces de establecer conversaciones constructivas. Las familias se cohesionan cuando logran una verdadera conexión emocional. Las familias se cohesionan cuando cada cual encuentra su espacio desde el que contribuir al fortalecimiento del legado. Las familias se cohesionan cuando comparten un propósito y cada cual se enfoca en

aportar su granito de arena para alcanzar ese gran objetivo común que trasciende la hoja Excel. Me decía un miembro de cuarta generación de una familia empresaria relevante: «Ahora de verdad hemos conseguido una conexión emocional que nos permite alcanzar consensos sólidos. Esa conexión nos permite mantenernos unidos por más que vivamos discusiones apasionadas sobre un sinfín de asuntos de familia o negocio».

Las familias empresarias mutan con su crecimiento en un sumatorio de familias. En ese momento florecen las fuerzas centrífugas dado que cada saga familiar requiere su propia atención. Si no hacemos nada por compartir y conversar, las relaciones personales se acaban enfriando. De ahí la idoneidad de establecer mecanismos que activen las fuerzas centrípetas para que la familia empresaria comparta espacios de encuentro, reunión y disfrute. En las familias empresarias también debe haber oportunidad para la diversión, la risa, los besos o los abrazos. Es más, compartir negocios, sin duda, facilita la existencia de puntos de encuentro.

Aparte de estos momentos de disfrute, absolutamente recomendables, al menos una vez por generación las familias deben reflexionar sobre su propósito para seguir juntos y definir una hoja de ruta para entregar el legado a la siguiente generación.

Tampoco conviene olvidar que las personas y las empresas recorren sus ciclos vitales. No se ve igual el mundo con veinte que con cuarenta o setenta años, sin hijos que con hijos, con padres que sin padres, etc.; basta volver a escuchar al sinpar Frank Sinatra interpretando *It was a very good year*. Del mismo modo, las dinámicas son distintas en el momento de lanzamiento de una nueva iniciativa empresarial y en negocios en períodos de crecimiento o en compañías en sectores maduros. También evolucionan las relaciones de diferente forma cuando solo es accionista la generación de los fundadores y cuando ya hay relaciones societarias multigeneración. Por esto recuerdo al lector que la tarea de gestión y gobierno de la familia empresaria también demanda un profundo espíritu transformador para atender nuevos desafíos que siempre acaban por aparecer.

## El patrimonio

Las familias deben consolidar un patrimonio no afecto a la actividad familiar que remunere a los accionistas y permita diversificar riesgos

en estos tiempos plenos de incertidumbres. No puede ser que, si vienen mal dadas, familias que durante décadas han creado empleos, desarrollo, inversión, etc. se vean abocadas al desastre total. Aún resuena en mi cabeza la conversación que tuve en abril de 2020 en pleno confinamiento por la pandemia de la COVID-19 con un empresario familiar del mundo del *retail* con todas sus tiendas por el mundo cerradas: «Manuel, estamos en pánico porque todo lo tenemos invertido en el negocio y no sabemos qué va a ser de nosotros».

El heroísmo propio de los fundadores para que el negocio se asiente no se puede consolidar como modelo de largo plazo. Por supuesto hay que reinvertir en el negocio, pero, con sentido del equilibrio, ser capaces de remunerar al accionista. Es una posición legítima, razonable y justa.

Pero es que además la remuneración al accionista actúa como un gran pegamento de la reunión familiar. Como me decían los líderes de las cinco sagas que lideraban una centenaria empresa familiar de reconocido éxito: «Manuel, en nuestra casa se habla de *san dividendo*, gracias al cual hemos mantenido durante generaciones nuestra familia empresaria con altos niveles de cohesión».

La recomendación hoy es que las familias empresarias sean capaces de dividir, incluso societariamente, su actividad industrial y su gestión patrimonial. De hecho, como decíamos líneas atrás, cada vez son más las familias que crean sus oficinas familiares para organizar la gestión patrimonial de una manera cada vez más profesionalizada. De esta manera se evita que un mal desempeño o el efecto pernicioso de cualquier crisis de diferente naturaleza de la parte industrial ponga en riesgo todo el patrimonio familiar que tanto sacrificio ha supuesto conseguir. Por otro lado, esta división propuesta facilita establecer diferentes estrategias para ámbitos que son distintos.

Comparto esta reflexión de un veterano líder de una empresa familiar de larguísima trayectoria: «En nuestra historia siempre nos ha ido mal cuando hemos entrado en negocios que no dominábamos. Hace algún tiempo decidimos que para diversificar era mejor comprar acciones de empresas de alimentación antes que montar nosotros un negocio en ese sector en el cual no tenemos ninguna experiencia».

Otra sugerencia que me permito poner a disposición del lector es que haya algún miembro de la familia que se prepare para liderar

el ámbito de la gestión patrimonial. Por supuesto que luego se podrá contar con el apoyo de ejecutivos que se sumen a la oficina familiar o de firmas especializadas en gestión patrimonial o de banqueros privados o de fiscalistas y abogados, pero el liderazgo y la estrategia deben ser responsabilidad inexcusable de la propiedad.

## La reputación

Las familias deben cuidar su reputación pues es la mejor palanca para atraer interés por parte de las siguientes generaciones, crear mejores condiciones para agregar talento no familiar y generar interés de socios, aliados o financiadores. Sin duda la buena reputación es una gran palanca de creación de valor. En la persecución de este objetivo las familias empresarias deben pensar que el compromiso con su gente, con su tierra y con el cuidado medioambiental y la atención a todos sus *stakeholders* jugarán un papel clave. En el fondo la reputación debe ser visualizada como un activo con un alto potencial de monetización.

Para las familias empresarias el apellido es pieza angular de la reputación. Más aún en tantos y tantos casos en los que coincide con la marca de las compañías. Por eso la necesidad de que todas las generaciones de la empresa tomen conciencia sobre este gran activo y se comprometan a cuidarlo. No siempre es fácil pues hoy surgen circunstancias de todo tipo. Como me decía un líder y fundador de una gran compañía familiar: «Mi hijo menor se ha hecho *influencer*. Yo no entiendo mucho de esas cosas, pero me preocupa que esa actividad pudiera acabar penalizando nuestro buen nombre». En la actualidad las amenazas a la reputación para empresas y familias se incrementan por los mayores niveles de exposición que provocan Internet y las redes sociales. De ahí la relevancia de definir estrategias de comunicación. En el mundo de hoy tiene poco sentido no comunicar porque, si tú no lo haces, van a comunicar por ti, y no me parece muy inteligente delegar esa importante función. Pero es que además muchas familias empresarias cuentan con una historia, unos valores como la visión de largo plazo, un propósito, un alto compromiso con su tierra y con su gente o una robusta trayectoria que permiten articular muy potentes discursos que pueden calar en todos los grupos de interés. Las empresas familiares generan altos niveles de confianza por encima de sus pares.

Baste comprobar las evidencias científicas para refutar esta tesis. Por ejemplo, el informe *Edelman Trust Barometer*, presentado cada año en el Foro Económico Mundial de Davos, corrobora estas conclusiones. En su informe de 2024, las empresas familiares encabezan la *lista de las más fiables*, alcanzando una puntuación del 70 % ante la opinión pública, 8 puntos por delante de las empresas privadas no familiares y 12 por encima de las empresas estatales.

Por tanto, uno de los asuntos que más debieran preocupar y ocupar a las familias empresarias es su reputación: construir marca tanto en el ámbito corporativo-empresarial como en el personal-familiar. La reputación va a resultar factor capital para hacer realidad el deseo de continuidad que define una empresa familiar.

Como decía John D. Rockefeller, *reputación* es «hacer las cosas bien y que se sepa». En la segunda parte de la frase presumo que hay un territorio de oportunidad para muchas familias empresarias.

Para muchas familias empresarias la construcción de una página web o el desarrollo de su perfil en redes sociales es, en el mejor de los casos, un mal necesario. A veces se olvida que la reputación se construye por comparación y la página web o el perfil en LinkedIn y en Instagram son elementos fundamentales de comparación para potenciales clientes, bancos, el talento del futuro, el regulador o cualquier otro *stakeholder*. De qué vale dedicar recursos a mantener en perfecto estado de revista nuestras instalaciones si la primera y principal impresión de nuestra empresa se muestra a través de canales digitales.

Y todo eso por no hablar del uso de las redes sociales. Por más que una familia empresaria piense que esto le pilla muy lejos, la realidad es que su hijo puede estar colgando en TikTok fotos poco aconsejables y que sin duda ayudan poco en términos de reputación cuando acude a visitar a un cliente o a una reunión de empresarios familiares.

El cuidado de la reputación forma parte de ese conjunto de temas importantes, no necesariamente urgentes, que deben formar parte de la agenda de prioridades de las familias empresarias con vocación de liderazgo.

En este contexto también conviene destacar que son cada vez más las familias que están dando un sentido más estratégico a su actividad filantrópica creando fundaciones. Es una forma de generar más impacto.

A modo de síntesis, en la búsqueda de estos objetivos que no siempre son estrictamente económicos, las empresas familiares sientan las bases de la confianza con todos sus *stakeholders* principales y, muy especialmente, con la sociedad en general. Esta es la base para la construcción de una buena reputación.

## Filantropía en la empresa familiar

Queremos dar una especial significancia a la acción filantrópica que, en nuestro esquema, podría formar parte de los cuatro pilares del cuadro 1.1, pues es un ámbito en el que cada día más se adentran las familias empresarias.

Las empresas familiares han desarrollado de manera habitual unas relaciones de alto compromiso con su gente y con su tierra que las han llevado a contribuir de manera generosa cuando han surgido problemas o con el ánimo de mejorar su entorno de proximidad. Podemos decir que la filantropía se incardina perfectamente con los valores de largo plazo de la empresa familiar.

En los últimos tiempos, muchas veces por el impulso de las nuevas generaciones, muchas familias están queriendo dar un sentido más estratégico a su acción filantrópica, de manera que esta actividad se engloba en un formato de fundación. Con este formato además se otorga a la filantropía una acción más proactiva que reactiva. No se trata solo de atender a quien llama a la puerta con carácter oportunista (sea para el patrocinio del equipo de fútbol local o para la campaña de compra de juguetes para niños sin hogar en Navidad), sino de marcar una estrategia identificando el reto social sobre el que se quiere impactar.

Las fundaciones permiten abordar esta actividad con un modelo de gobernanza más sofisticado que se aborda desde su patronato. Bajo este esquema se consigue generar mucho más impacto al focalizar la actividad filantrópica, dotándose de una estrategia, unos objetivos y unos recursos bien definidos. También esta mayor institucionalización de la actividad filantrópica permite alinear este campo con el resto de los intereses de la familia, cuestión en la que los foros de familia juegan un papel muy relevante.

En función de diferentes cuestiones, hay familias que han decidido crear fundaciones empresariales o fundaciones de la familia

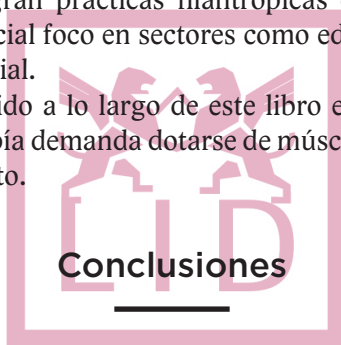
empresaria; incluso hay casos en los que coexisten fundaciones de estas dos naturalezas.

A través de este impulso de la acción filantrópica muchas familias están consiguiendo generar una mayor vinculación de los miembros de las generaciones continuadoras que, muchas veces, no van a poder trabajar como ejecutivos en las empresas de la familia. Sin duda la filantropía es un excelente pegamento de la cohesión familiar.

De acuerdo con el estudio de PWC sobre empresas familiares 2023, el 75 % de las empresas familiares consideran la filantropía una herramienta clave para consolidar su legado, si bien consideran que deben avanzar en la formalización de estas políticas.

En el informe Family Business Philanthropy de EY (2022) se destaca que más del 60 % de las empresas familiares en mercados desarrollados integran prácticas filantrópicas en sus modelos de negocios, con especial foco en sectores como educación, medioambiente y justicia social.

Como he repetido a lo largo de este libro en varias ocasiones, también la filantropía demanda dotarse de músculo estratégico para potenciar su impacto.



## Conclusiones

La sociedad del cambio está acelerando tendencias. Por ejemplo, a fecha de hoy podemos destacar la irrupción del trabajo híbrido, la creciente digitalización de los negocios con el enorme impacto que va a provocar la inteligencia artificial, la velocidad en la toma de decisiones y la aparición de nuevos hábitos y modelos de vida.

El impacto de la sociedad del cambio provoca la conformación de familias empresarias que integran muy diferentes sensibilidades. En este contexto, se sugiere abrazar culturas abiertas y entender el legado como el sumatorio de varias palancas que demandan una atención específica.

La conformación de la familia empresaria se sofisticada. Paradigmas o herramientas del pasado en escenarios menos complejos o con familias más pequeñas seguramente no van a funcionar ni en el presente ni en el futuro. Las familias empresarias responsables van

a tener que ampliar su visión y visitar sus marcos conceptuales. En este capítulo he puesto de manifiesto esta realidad y será a lo largo de los siguientes donde pondré a tu disposición diferentes ideas con criterio de desafío constructivo.

Me gustan mucho los mensajes publicitarios de la mítica marca de relojes Patek Philippe —por cierto, hasta la fecha una extraordinario empresa familiar—, que vienen a decir que nunca eres propietario de sus relojes, sino que más bien los cuidas para entregarlos a la siguiente generación. Animo, pues, al lector a trabajar con ese sentido del tiempo, tan propio de las familias empresarias de referencia, y abandonar modelos basados en tentaciones cortoplacistas. No caigamos en los despropósitos del populismo que tanto denunciarnos en el ámbito político y cuyas bases se sitúan en una aproximación de muy corto plazo para el que se plantean soluciones falsas pero muy simples. Animo a repensar nuestro marco conceptual para evolucionar de la *next election* a la *next generation*.

La atención de los desafíos de la dimensión integral de la familia empresaria debe ser una constante como se suele hacer con los negocios. El sistema de la familia empresaria debe avanzar guardando sabios equilibrios entre todas sus palancas.

Esta tesis va a necesitar un marcado espíritu disruptivo para adaptar el gobierno y la gestión de la familia y los negocios a las nuevas realidades que estamos describiendo a lo largo de las páginas de este libro.