

# Iniciativa emprendedora y empresa familiar: emprendiendo a través de las generaciones

Entrepreneurship and family business:  
Maintaining the entrepreneurial drive  
over generations

96



**Pedro Bueno<sup>1</sup>**

Profesor Titular de la  
Cátedra Fundación Bertrán  
de Iniciativa Empresarial.  
IESE Business School -  
Universidad de Navarra



[pnueno@iese.edu](mailto:pnueno@iese.edu)

Joseph Schumpeter, el economista a quien debemos la incorporación del término “emprender” a la economía, se refería a la capacidad de renovar la empresa. La renovación permite a la empresa sostener su crecimiento a lo largo del tiempo (Nueno, 2009). El estudio de las empresas que han perdurado durante muchos años es una forma de analizar este proceso de renovación. Hay muchas empresas familiares que cuentan con una larga historia que puede superar el siglo. A continuación trataremos de profundizar en este proceso sostenido de renovación.

## I. RENOVANDO LA EMPRESA

Muchas empresas familiares están diversificadas. A los mercados de capitales no les gusta la diversificación. Incluso empresas potentes como Philips o General Electric manifiestan las múltiples pro-



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El artículo aborda la importancia del espíritu emprendedor, entendido como la capacidad para renovar la empresa, en las empresas familiares. Para sostener la empresa a largo plazo y para impulsar su crecimiento es necesario que la compañía afronte un proceso sostenido de renovación. En las empresas familiares, el elemento clave para promover esa capacidad de renovación es el buen diseño de las estructuras de gobierno. Un buen gobierno permitirá que el espíritu emprendedor se mantenga a través de generaciones.

### EXECUTIVE SUMMARY

The article deals with the relevance of entrepreneurship - understood as the capacity to renovate the business - in family firms. To sustain the company in the long term and to improve its growth, the company must face a constant process of renewal. In family business, the key element to promote this renovation is the adequate design of governance structures. Correct governance facilitates the continuity of entrepreneurial drive over generations.

puestas recibidas de los mercados de capitales sugiriendo incluso su fragmentación, generando una empresa diferente para cada una de sus unidades de negocio. Los mercados de capitales estiman que el valor total de ese conjunto de empresas procedentes de los distintos negocios de estas empresas diversificadas, sería superior al valor que tienen agrupadas en una sola compañía. Es decir, que para los mercados de capitales, la diversificación implica una penalización.

Pero sostener la empresa a lo largo de muchos años es más fácil con la diversificación. Si analizamos un ejemplo lo veremos más claro. Durante buena parte del siglo XX uno de los grupos familiares más potentes de Europa era el de la familia Agnelli. La empresa “cabecera” del grupo era Fiat, que todavía en 1990 tenía el 14% del mercado europeo y el 50 del mercado italiano de automóviles. Pero los beneficios de Fiat a lo largo del pasado siglo habían permitido crear un grupo de empresas líderes en otros sectores: Fiat Avio en aeronáutica, Ferrari en vehículos deportivos, Iveco en vehículos industriales, Toro en seguros, Itedi en editorial y comunicación, CNH en agricultura y equipos, Magnetti Marelli en componentes, Teksid en metalurgia, Comau en ingeniería y todavía más empresas en otros sectores.

En un momento dado, coincidente con la enfermedad y pérdida de Giovanni Agnelli (en 2003) y poco después de su hermano Humberto, los miembros clave de la segunda generación, Fiat Auto entró en serias dificultades y pérdidas importantes que la llevaron prácticamente a la quiebra. Pero el apoyo del grupo familiar permitió a un buen gestor como Sergio Marchionne darle la vuelta a Fiat e incluso llegar a controlar Chrysler unos años después, convirtiendo en realidad el sueño de la familia de ser un líder mundial en el sector del automóvil. Esto ocurría con la tercera generación familiar, en este caso no involucrada directamente en la gestión, por primera vez en la historia de la empresa.

La recuperación de Fiat Auto hubiera sido imposible si el Grupo Fiat no hubiese tenido otras actividades que permitían conseguir la liquidez necesaria. Pero a lo largo de los años el grupo familiar salió ordenadamente de negocios en los que no podía ser un líder global o en los que su valor caería con los años y a la vez redirigió sus esfuerzos hacia otros en los que era posible mantener o crear valor.

***Gestionar un patrimonio diversificado es complejo. Hay que asegurar la salud de cada unidad en su sector y eso requiere la reformulación continua de estrategias***

## 2. GESTIONANDO LA DIVERSIFICACIÓN

Gestionar un patrimonio diversificado es complejo. Hay que asegurar la salud de cada unidad en su sector y eso requiere la reformulación continua de estrategias. Es evidente que cada unidad debe tener un buen gestor al frente, un buen equipo directivo y, naturalmente un buen consejo que supervise su gestión y garantice su buen gobierno. Pero, a su vez, el grupo debe tener una Oficina Holding que trate de estandarizar los métodos de gestión, fundamentalmente económico financiera, recoja las cuentas de las distintas empresas del grupo y cuide del equilibrio del conjunto. Este Holding deberá tener su Consejo Supervisor que garantice la creación de valor a largo plazo del conjunto y decida en qué áreas permanecer y crecer y en qué áreas reducir.

### PALABRAS CLAVE

Espíritu emprendedor, empresa familiar, estructuras de gobierno, consejos.

### KEY WORDS

Entrepreneurship, family business, governance structures, board of directors.

## 3. ESTRUCTURA FAMILIAR EMPRENDEDORA

Las empresas familiares suelen tener su regulación específica en la forma de un Protocolo Familiar. Este instrumento establece la representación de los intereses de la familia en una asamblea o consejo familiar y es esta asamblea la que nombra a los miembros del consejo de la Holding Familiar. En este consejo suele haber miembros de la familia y puede haber también consejeros independientes. Algunas familias incorporan también algún consejero independiente en su asamblea familiar. El consejo del holding a su vez nombra los consejos de las empresas del grupo en los que suele haber miembros de la familia y consejeros independientes.

El tamaño del grupo y la dimensión de la familia (que suele crecer con la antigüedad del grupo familiar) pueden determinar que los tres niveles de supervisión (Asamblea Familiar, Consejo del Holding, Consejos de las Empresas del Grupo) puedan no ser necesarios y se resuman en uno solo que sería el Consejo del Holding o actuaría como tal.

La orientación a crear valor a largo plazo, lo que requiere esa renovación continua del grupo, que hemos llamado su espíritu emprendedor, dependerán en gran medida de la presión, agilidad y visión de los órganos de gobierno, sobre todo en el holding familiar y en las empresas del grupo. Estas capacidades de los consejos tendrán que ver con las capacidades de sus consejeros. Es más probable que los consejeros familiares transmiten a estos consejos la presión de la familia por conseguir resultados, información, clara evolución positiva, mientras que los consejeros independientes pueden apor-

tar visiones sectoriales, perspectivas internacionales, estrategias de avance, como fruto de su experiencia.

Es evidente que la configuración de estos consejos es de crucial importancia para conseguir ese ambiente emprendedor y esa presión por resultados en el cambio creador de valor. Estos consejos han de estimular a los directivos del grupo a avanzar en esta dirección y han de apoyarles, entusiasmarles, premiarles cuando consiguen buenos resultados y saber disculparles en alguna situación inevitable en la que las cosas no han salido completamente bien.

Un buen consejo debe ser capaz de elegir, dentro de los esquemas establecidos por la familia, a los mejores directivos y sin duda una de las capacidades que debe tener un buen directivo es la de emprender. Pero luego es preciso estimular y facilitar este proceso emprendedor que, entre otras cosas, requiere recursos y por tanto puede necesitar de la realización de otros negocios o patrimonios.

En la limitada experiencia del autor, habiendo formado parte de consejos de empresas cotizadas en bolsa en América y en Europa y también en empresas familiares, la percepción es de que en las empresas cotizadas muchas veces la presión del corto plazo fuerza a tomar o no tomar ciertas decisiones que quizás no son las óptimas a largo porque los mercados de capitales valoran mejor el corto que el largo plazo y, como se ha dicho anteriormente, no premian la diversificación por mucho potencial que tenga. En las empresas familiares, el hecho de que para muchos miembros su patrimonio está concentrado en la empresa y no existe una forma de sacarlo de allí a corto plazo, lleva a ejercer una presión especial por cuidarlo e incrementarlo a largo plazo y en ese sentido se entiende mucho mejor la diversificación.

El buen diseño de estas estructuras de gobierno, la regulación acordada por la familia para disponer de estos órganos de gobierno y renovarlos son el motor de una evolución empresarial que requiere una renovación continua. Esta renovación implica innovar buscando la oportunidad, invertir para transformarla en negocio y desinvertir cuando la oportunidad languidece. Con el gobierno adecuado, este proceso emprendedor puede mantenerse a través de generaciones.

---

## BIBLIOGRAFÍA

Nueno, P. (2009): *Emprendiendo hacia el 2020*. Editorial Deusto.

---

## NOTA

1. Autor de contacto: IESE Business School; Universidad de Navarra; Avda. Pearson, 28, 08034. Barcelona; España.

