



UCAM
UNIVERSIDAD

Festividad de Santo Tomás de Aquino

SOLEMNE ACTO DE INVESTIDURA
COMO DOCTOR *HONORIS CAUSA* DE
D. JOSÉ LUIS BONET FERRER

Presidente de la Cámara de Comercio de España

MURCIA, 28 DE ENERO DE 2025

**Discurso de ingreso al claustro de doctores
de la Universidad Católica de Murcia de
D. José Luis Bonet Ferrer**

*“Aproximación al concepto, potencial e importancia del
desarrollo de la empresa familiar: El Caso Freixenet*

1. Introducción

Debo expresar, antes que nada, mi agradecimiento a la Universidad Católica de Murcia (UCAM) por el otorgamiento del doctorado Honoris Causa. Para mí, recibirlo es un gran honor y lo acepto con la ilusión de formar parte del claustro de Doctores de esta reconocida institución universitaria.

Mi agradecimiento, en lo personal, alcanza a su presidenta, mi querida amiga María Dolores García Mascarell, que compartió con su marido, José Luis Mendoza -querido y admirado amigo y extraordinaria persona lamentablemente fallecido hace dos años- la fundación y desarrollo de la UCAM.

Este reconocimiento de hoy contribuye, sin duda, a levantar mi ánimo, severamente afectado por lo aciago para mí del pasado año 2024. En efecto, en 2024, he sufrido, por desgracia, la pérdida de personas muy queridas. El caso de José Luis Sureda Carrión y José Ferrer Sala, mis maestros en la Academia y la empresa, respectivamente.

Pero, sobre todo, he sufrido la pérdida de Pilar, mi mujer, que, para mi fortuna, me ha acompañado en la vida durante casi 60 años y con la que hemos formado una numerosa familia.

No puedo, en este momento, de agradecer, dejar de referirme a las personas que trabajan conmigo en la Cámara de Comercio de España, y muy particularmente a María Jesús Luengo y a Raúl Mínguez, respectivamente directora de la Oficina de Presidencia y Comunicación, y director del Servicio de Estudios. Trabajamos en equipo y, en mis intervenciones, siempre está su valor añadido. También debo agradecer a Sonia Anglada, mi secretaria en Freixe-

net, que nos haya facilitado las fotografías con las que ilustraré la tercera parte de mi exposición.

Mi discurso se concreta en una introducción, tres partes y una cuarta de conclusiones.

La primera parte se refiere a la conceptualización de la empresa familiar y, en ella, se especifican los criterios relevantes que permiten caracterizar a las empresas familiares y distinguirlas de las que no lo son. A partir de los mismos, se alude a los marcos teóricos que han ido surgiendo para el análisis de la empresa familiar.

En relación con la investigación sobre la empresa familiar, debe destacarse que, a partir de la básica interacción entre familia y empresa, se ha planteado lógicamente un enfoque multidisciplinar, de manera que al derecho y la economía se han ido sumando la historia, la sociología y la psicología, entre otras disciplinas. De esa forma, a partir del desarrollo multidisciplinar se han ido planteando ramas o ámbitos de estudios, entre los que pueden destacarse los siguientes:

- Naturaleza, concepto y características de la empresa familiar
- Cultura y valores de la empresa familiar
- Propiedad y estructuras de control
- Fundamentos económicos de la empresa familiar
- Estrategia empresarial y competitividad
- Relaciones familiares y dinámica empresarial
- Aspectos jurídicos, financieros y fiscales de la empresa familiar
- Gobernanza de la empresa familiar

- Continuidad de la empresa familiar
- Patrimonio familiar y legado
- Liderazgo y sucesión de la empresa familiar
- El ciclo vital de la empresa familiar

La segunda parte del discurso se dedica a plantear la entidad e importancia económica de la empresa familiar en el mundo, en Europa y, particularmente, en España.

En tanto que España es un país de pymes y que la mayoría de estas son empresas familiares, se sugiere que nuestro sistema económico -la economía social de mercado que consagra nuestra constitución económica- es, en realidad, un capitalismo familiar, con un alto matiz humano e inclusivo y un gran potencial de desarrollo en el futuro próximo. Potencial de desarrollo para cuya realización creo que el sistema cameral español jugará un papel clave.

Seguidamente, en la tercera parte, me referiré al caso Freixenet, empresa familiar que conozco bastante bien no solo porque se trata de la empresa de mi familia, sino porque he tenido el privilegio de ocupar cargos de dirección en la misma durante más de 50 años y, aun hoy, figuro como presidente de honor.

En Freixenet, empresa familiar de mi familia materna -los Ferrer Sala- donde empecé en 1965 como director comercial, para ser luego director general adjunto, director general, consejero y presidente, para acabar ahora, como he mencionado, como presidente de honor, una vez que en 2018 se inició una joint-venture Henkell (Grupo Oetker)- Freixenet. En todo este tiempo, de una forma y otra, siempre he estado al lado de mi tío, José Ferrer, que como he dicho ya, ha sido el adalid de la epopeya Freixenet que, en términos económi-

cos, ha supuesto pasar de un volumen de ventas en 1965 de 1 millón de botellas -siendo el segundo del sector en el que dominaba un líder con 25 millones de botellas- a un volumen de venta de unos 100 millones de botellas y siendo el líder mundial del sector.

Por último, en una cuarta parte, planteo las conclusiones de mi discurso.

PRIMERA PARTE

LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

1.1. Qué es la empresa familiar

En la actualidad no existe un acuerdo en la conceptualización de empresa familiar. Esta falta de consenso dificulta la delimitación del fenómeno y, por tanto, su estudio, la comparativa entre resultados y la generalización de las evidencias obtenidas en cada caso. Sí se ha alcanzado cierto grado de consenso en los criterios más relevantes a la hora de identificar una empresa familiar, como la propiedad, el control, la participación de la familia en la gestión, la intención de continuidad generacional y el impacto de los valores familiares en la toma de decisiones.

A continuación, en primer lugar, se profundiza en la manera en que ha evolucionado el concepto de empresa familiar. Seguidamente, se abordan los diferentes criterios que permiten determinar si una empresa puede ser considerada como familiar.

1.1.1. Evolución de la conceptualización de la empresa familiar

Una empresa familiar es una organización en la que los lazos familiares juegan un papel crucial tanto en la propiedad como en el control y la gestión. Más allá de los aspectos financieros, estas empresas están profundamente influenciadas por la intención de continuidad generacional y la preservación del legado familiar, factores que se interrelacionan con dinámicas emocionales y culturales que guían las decisiones a largo plazo. A medida que el campo de estudio

ha evolucionado, la academia ha adoptado enfoques más complejos y multidimensionales para capturar la singularidad de este tipo de organización, reconociendo que las empresas familiares son, al mismo tiempo, empresas y familias con motivaciones, objetivos y valores que pueden no ser puramente económicos.

A pesar de la constatada importancia de las empresas familiares en el desarrollo de las economías, en la actualidad no existe consenso respecto a un concepto que las defina. De hecho, entre los expertos existen múltiples definiciones a la hora de establecer hasta qué punto o desde qué punto una empresa se considera familiar o no.

Su conceptualización ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, en paralelo con el desarrollo de disciplinas como la economía, la gestión empresarial, la sociología y la psicología organizacional.

A nivel europeo, la definición oficial de empresa familiar fue acordada en el año 2008 por el entonces Grupo Europeo de Empresas Familiares, actual European Family Business, y por el Family Business Network Board, dos instituciones representantes de empresas familiares de referencia. Según esta definición, una empresa tiene carácter familiar si cumple cuatro condiciones¹:

1. La mayoría de los votos deben ser propiedad de la familia que fundó o adquirió el capital social de la compañía.
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

¹<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IE0722&from=N-L#:~:text=%E2%80%94las%20empresas%20cotizadas%20se%20ajustar%C3%A1n,participaci%C3%B3n%20en%20el%20capital%20social.>

3. Tiene que haber al menos un representante de la familia que participe en la gestión de gobierno de la compañía.
4. Si la empresa cotiza en bolsa, se considerará una empresa familiar si la persona que la fundó o la adquirió o sus familiares descendientes poseen al menos el 25% de los derechos de voto que se derivan del capital social de la empresa.

No obstante, en 2016, el Comité Económico y Social Europeo señala que esta definición se considera demasiado amplia y recomienda que se restrinja para poner de relieve el carácter familiar de la empresa, y en particular el propósito de mantenerla de generación en generación.

Así, la evolución de sus definiciones refleja un camino desde lo simple hacia lo complejo, desde lo estático hacia lo dinámico, respondiendo a la situación real de estas organizaciones en constante cambio; de modo que la empresa familiar se entiende como un fenómeno plural que trasciende los límites de una definición única.

Lo que comenzó como un intento por identificar características estructurales distintivas centradas en la propiedad y el control se fue transformando en un campo multidisciplinario que abarca factores económicos, emocionales, culturales y estratégicos. En la actualidad, las empresas familiares son consideradas no solo actores económicos clave, sino también instituciones sociales y culturales cuyo comportamiento refleja una rica interacción de valores familiares, objetivos empresariales y dinámicas contextuales.

A continuación, se resumen las diferentes fases evolutivas que determinan su conceptualización actual.

Fase inicial: Enfoque económico y estructural (1970-1980)

En esta fase, la propiedad y el control representan los aspectos clave de la definición. La preocupación principal es entender la manera en que la presencia de la familia en la propiedad influye en la toma de decisiones y en la estructura organizacional.

En sus inicios, el estudio de la empresa familiar se limita a describir su naturaleza en función de criterios simples como la propiedad y el control. En esta etapa, el objetivo principal es distinguir a las empresas familiares de otras formas organizativas, particularmente de las grandes corporaciones con estructuras más diversificadas.

Estudios iniciales, como los de Barry (1975) y Barnes & Hershon (1976), definen la empresa familiar como aquella en la que una familia posee una porción mayoritaria del capital y tiene una influencia directa en la toma de decisiones.

Este enfoque enfatiza la estructura jurídica y administrativa, sin explorar aún las dinámicas internas ni las intenciones de continuidad generacional. Las definiciones resultantes son prácticas, pero carecen de profundidad teórica, ya que consideran a las empresas familiares como entidades estáticas y homogéneas.

Con el paso de las décadas, la naturaleza de la participación familiar, la intención de continuidad generacional y la relación entre familia y negocio, se identifican como aspectos cruciales que diferencian a estas organizaciones de otras formas empresariales. A partir de esa base, se reconoce que las empresas familiares no solo representan una categoría económica, sino también un

fenómeno social y cultural único, lo que lleva a la aparición de marcos teóricos más integrales.

Fase de integración sistémica: El modelo de los tres círculos (1980-1990)

El concepto de la interacción entre familia, propiedad y negocio refleja un paso importante en la evolución teórica, que permite comprender que las tensiones y sinergias entre estos tres sistemas son fundamentales para el funcionamiento de la empresa familiar. Las decisiones no solo dependen de la propiedad o el control, sino también de los valores familiares y las relaciones interpersonales.

Con el avance en la investigación, surge la necesidad de entender las interacciones entre los componentes fundamentales de la empresa familiar.

El modelo de los tres círculos, propuesto por Tagiuri y Davis en 1982, marca un hito al conceptualizar a la empresa familiar como la interacción de tres sistemas interdependientes: la familia, la propiedad y el negocio. De acuerdo con este modelo, la empresa familiar no puede definirse únicamente por su estructura de propiedad, resaltando las complejas interacciones y conflictos potenciales entre las funciones que los individuos ocupan en cada sistema. Pone de manifiesto que los roles y relaciones dentro de las empresas familiares no pueden entenderse únicamente desde un punto de vista económico, sino que requieren considerar las dinámicas emocionales y de poder que surgen de la interacción de estos sistemas.

Este enfoque integrador introduce elementos dinámicos y aborda la complejidad inherente de estas organizaciones, sentando las bases para investigacio-

nes más profundas en gobernanza, conflictos intergeneracionales, dilemas de sucesión y profesionalización.

Fase estratégica: Intención de continuidad y sostenibilidad (1990-2000)

En esta fase, la intención de continuidad generacional se convierte en un aspecto central de la definición de empresa familiar, transformando la comprensión de estas organizaciones. No solo se busca preservar la propiedad familiar, sino también asegurar que el negocio sea sostenible y se transmita a las siguientes generaciones.

A partir del 1990, se profundiza en el comportamiento a largo plazo de las empresas familiares y cómo su estructura influye en la toma de decisiones estratégicas. Durante esta etapa, las investigaciones comienzan a explorar la manera en que las familias propietarias planifican y actúan con el objetivo de garantizar la continuidad generacional y la sostenibilidad de la organización. Entre sus principales características destacan:

- El énfasis en la visión a largo plazo: las decisiones no solo buscan maximizar beneficios inmediatos, sino también preservar la empresa para futuras generaciones.
- La planificación sucesoria: se prioriza la preparación de los herederos y la transferencia exitosa del liderazgo.
- Profesionalización: aunque la empresa está influida por la familia, se reconoce la necesidad de incorporar prácticas modernas de gestión y gobernanza para mejorar la competitividad.
- Legado: las estrategias están diseñadas para proteger el legado familiar y los activos clave, como el negocio y la reputación.

Los estudios de Gersick et al. (1997) y la definición de Chua, Chrisman y Sharma (1999) son representativos de esta etapa. Aquí, la empresa familiar se concibe como una organización que integra objetivos económicos con una intención explícita de continuidad intergeneracional, es decir, las estrategias que utilizan las empresas familiares para equilibrar los objetivos financieros con la intención de continuidad.

Este marco teórico ayuda a explicar por qué muchas empresas familiares adoptan estrategias que podrían parecer irracionales desde una perspectiva económica convencional, como la resistencia a ceder control a inversores externos o la priorización de la estabilidad sobre el crecimiento acelerado. Este giro teórico permite vincular a las empresas familiares con conceptos como sostenibilidad, resiliencia y capital social, ampliando su relevancia más allá de las dinámicas internas.

Fase emocional: Capital socioemocional (2000 en adelante)

Se admite que el capital socioemocional es un componente fundamental de la definición de empresa familiar. Las decisiones no solo se toman en función de la rentabilidad, sino también por el deseo de preservar el bienestar y la identidad de la familia, lo que introduce una dimensión emocional clave en la dinámica empresarial.

A principios del siglo XXI, el concepto de capital socioemocional (SEW), introducido por Gómez-Mejía et al. (2007), transforma la forma de entender a las empresas familiares. Esta fase se centra en los valores, prioridades emocionales y sociales que influyen en las decisiones de las empresas familiares. Surge del reconocimiento de que las familias propietarias toman decisiones

que no siempre son racionales desde una perspectiva económica, pero que tienen sentido cuando se consideran los factores emocionales y simbólicos. Entre sus principales características, se incluyen:

- El capital socioemocional (SEW): introducido por Gómez-Mejía et al. (2007), este concepto engloba aspectos como la preservación de la identidad familiar, la cohesión entre los miembros y el orgullo asociado al legado.
- Las decisiones no económicas: las empresas familiares pueden sacrificar beneficios económicos para mantener el control, la autonomía o los valores familiares.
- Las relaciones familiares: las emociones y dinámicas familiares influyen directamente en la gestión del negocio, lo que puede llevar a conflictos o fortalecer la unidad.
- El propósito no monetario: la empresa no solo es vista como un generador de ingresos, sino como una extensión de la familia, una fuente de prestigio o un vehículo para transmitir valores.

Gómez-Mejía et al. (2007) argumenta que las familias propietarias valoran altamente el capital socioemocional y, en muchos casos, toman decisiones estratégicas que priorizan preservar este capital, incluso a costa de los rendimientos financieros.

A diferencia de la fase anterior, que se ocupa de cómo las empresas familiares planifican para el futuro y logran continuidad, la fase emocional explora los motivos detrás de esas decisiones, destacando el papel de las emociones y los valores familiares. Aunando ambas etapas, se obtiene una visión integral de estas organizaciones.

Este enfoque marca un cambio hacia una conceptualización más humana y relacional, reconociendo que los valores y las prioridades emocionales son fundamentales para entender estas organizaciones.

Fase integradora y contextual: hacia una perspectiva multidimensional (2010 en adelante)

La fase integradora y contextual ha llevado la definición de empresa familiar a un nivel más complejo y multifacético. Incorpora tanto elementos tradicionales - estructurales y económicos- como nuevos aspectos que reflejan la dinámica actual de las empresas familiares -emociones, valores familiares, gobernanza y la adaptabilidad a un mundo empresarial en constante cambio-.

Las empresas familiares no son solo unidades económicas, sino organizaciones profundamente influenciadas por sus relaciones familiares, valores y el entorno externo en el que operan.

En los años más recientes, la conceptualización de la empresa familiar se encuentra en un punto de madurez y diversificación. La investigación comienza a ver a las empresas familiares no solo desde una perspectiva estática, sino también como organizaciones dinámicas que deben adaptarse al contexto externo e interno. Se evoluciona hacia un enfoque integrador que combina dimensiones estructurales, emocionales, estratégicas y culturales.

La profesionalización de la gestión y la gobernanza son aspectos clave en esta etapa. Las empresas familiares comienzan a reconocer la necesidad de estructuras de gobernanza que equilibran la influencia de la familia con la profesionalización de la gestión. Por otro lado, surge un interés creciente por

temas emergentes, como el papel de las empresas familiares en la sostenibilidad, la innovación y la digitalización.

Por ejemplo, estudios como los de De Massis et al. (2013) exploran cómo las empresas familiares equilibran tradición e innovación, mientras que investigaciones regionales han destacado diferencias significativas en la gobernanza y las prácticas familiares según el contexto cultural. Este enfoque multidimensional permite una comprensión más completa y matizada de las empresas familiares como entidades dinámicas y adaptativas.

Otros estudios han revelado que, si bien muchas empresas familiares tienden a ser conservadoras en sus decisiones estratégicas, también pueden ser altamente resilientes e innovadoras cuando enfrentan desafíos externos, debido a su orientación a largo plazo y a la cohesión familiar. Este equilibrio entre tradición e innovación pasa a convertirse en un área clave de estudio, especialmente en el contexto de los cambios tecnológicos y sociales que caracterizan al siglo XXI.

En términos de gobernanza, las investigaciones recientes destacan la importancia de equilibrar el control familiar con la profesionalización de la gestión. Como resultado, se atribuye mayor importancia a la creación de estructuras formales, como consejos familiares, juntas directivas y protocolos de sucesión; que permitan gestionar de manera efectiva las tensiones entre los intereses familiares y los objetivos empresariales.

En definitiva, como resultado de este proceso evolutivo, en la actualidad, se reconoce que estas empresas son actores clave en las economías globales, no solo por su peso económico, sino también por su capacidad para

preservar valores, generar empleo y adaptarse a un entorno en constante cambio. La investigación contemporánea continúa explorando cómo las empresas familiares consiguen equilibrar las demandas del mercado con las expectativas familiares para lograr su sostenibilidad a largo plazo.

Los aspectos clave resultantes de la evolución de la conceptualización se integran en la actualidad de la siguiente manera:

- Intersección de los tres sistemas: familia, propiedad y negocio

El modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982) continúa siendo central, pero se amplía para reconocer cómo la interacción dinámica entre estos tres sistemas afecta las decisiones y estrategias de la empresa familiar. El comportamiento y las dinámicas familiares tienen un impacto directo tanto en la estructura de propiedad como en las decisiones empresariales. La intersección de estos tres círculos es el corazón de la empresa familiar, y las decisiones deben considerar las implicaciones en cada uno de ellos.

En este contexto, la dinámica familiar (como las relaciones de poder, la cohesión y los valores familiares) se considera tan importante como las decisiones estratégicas del negocio y los intereses económicos derivados de la propiedad.

- Capital socioemocional (SEW)

El capital socioemocional es un aspecto esencial en la fase moderna de conceptualización. Este concepto reconoce que las empresas familiares no solo están motivadas por el deseo de maximizar beneficios económi-

cos, sino también por el deseo de preservar la identidad familiar, transmitir valores y proteger la reputación de la familia a través del negocio. La empresa es vista como una extensión de la familia y, por lo tanto, las decisiones a menudo buscan preservar el legado familiar y el bienestar emocional de la familia.

El capital socioemocional juega un papel crucial en la toma de decisiones, ya que las familias pueden priorizar la cohesión familiar y la identidad por encima de los beneficios económicos inmediatos. Esto se traduce en decisiones como mantener el control familiar, rechazar ofertas de venta o resistirse a la profesionalización completa, incluso cuando podría mejorar el desempeño económico de la empresa.

- Gobernanza y profesionalización

A medida que las empresas familiares crecen, se reconoce la necesidad de estructuras de gobernanza formales para poder manejar la interacción entre familia y negocio de manera más efectiva. La profesionalización de la gestión y la implementación de prácticas de gobernanza modernas son cruciales para permitir que la empresa familiar compita en mercados más grandes y complejos sin perder la esencia familiar.

La profesionalización implica que, aunque la familia siga siendo propietaria, la gestión del negocio se lleva a cabo de manera más profesional y con estándares similares a los de las empresas no familiares, lo que incluye la creación de consejos de administración, protocolos de sucesión claros y la contratación de ejecutivos externos, no familiares, para roles clave en la organización.

- Adaptabilidad al entorno externo

Un aspecto clave en la fase moderna es el reconocimiento de que las empresas familiares deben ser adaptables al entorno externo para sobrevivir y prosperar. Estas organizaciones son conscientes de la importancia de adaptarse a cambios económicos, sociales, tecnológicos y culturales, mientras preservan sus valores y su identidad. Enfrentan desafíos externos que requieren de flexibilidad y adaptabilidad tales como la globalización, la innovación tecnológica y las demandas cambiantes del mercado, lo que las obliga a equilibrar la preservación del legado con la innovación y la competitividad.

- Diversidad de perspectivas y enfoques

La fase integradora también refleja una diversidad de perspectivas dentro de las empresas familiares, tanto a nivel estratégico como operativo. Reconociendo que no existe una única manera de gestionar una empresa familiar, comienza a valorar el enfoque contextual. Esto significa que las empresas familiares pueden adoptar diferentes estrategias según su contexto particular: la cultura familiar, los objetivos económicos, el sector en el que operan y las condiciones del mercado.

Se reconoce que no todas las empresas familiares siguen el mismo patrón o las mismas soluciones estratégicas, ya que la dinámica de cada familia y su contexto influirán en la toma de decisiones.

- Innovación y sostenibilidad

En el mundo moderno, la innovación se vuelve un tema fundamental, ya que

las empresas familiares deben equilibrar la preservación de su legado con la necesidad de ser innovadoras para mantenerse competitivas. La sostenibilidad también se convierte en un tema relevante, no solo en términos de rentabilidad económica, sino también en términos de sostenibilidad social y ambiental, un factor importante para las generaciones más jóvenes de las familias.

1.1.2. Los criterios que definen a una empresa familiar

Una empresa puede ser considerada familiar cuando la familia tiene un rol significativo en su propiedad, control o gestión, influye en su visión estratégica y sus valores se reflejan en las decisiones empresariales, todo ello con el propósito de garantizar la continuidad del negocio como parte de su legado. Estos criterios no son mutuamente excluyentes, sino que funcionan como un conjunto de dimensiones interrelacionadas que reflejan la singularidad de estas organizaciones.

Tal y como se concluye del apartado anterior, en la actualidad no existe una definición consensuada de empresa familiar. Sin embargo, la evolución de su conceptualización sí ha hecho posible establecer una serie de criterios específicos que, si bien no son absolutos debido a la diversidad de enfoques, permiten determinar si una empresa puede ser considerada como familiar.

En efecto, a medida que las definiciones de empresa familiar han evolucionado, también lo ha hecho la importancia relativa de estos criterios. En las primeras fases, los criterios estructurales (propiedad y control) dominaron el concepto. Con la incorporación de elementos estratégicos y emocionales en las décadas de 1990 y 2000, los criterios de continuidad generacional y valores familiares adquirieron mayor relevancia. Finalmente, en la actualidad,

el concepto ha integrado una perspectiva contextual que combina todos los criterios, reflejando la complejidad y diversidad de las empresas familiares.

Concretamente, estas dimensiones incluyen la propiedad, el control, la participación familiar en la gestión, la intención de continuidad generacional y el impacto de los valores familiares en la toma de decisiones.

Los criterios de identificación de la empresa familiar tienen su origen en un proceso de evolución teórica que ha estado moldeado por décadas de investigaciones académicas, debates y refinamientos conceptuales. Cada uno de estos criterios se ha desarrollado a partir de estudios clave que respondieron a las necesidades de delimitar qué distingue a una empresa familiar de otros tipos de organizaciones. A continuación, se detalla el origen de estos criterios, conectándolos con las principales aportaciones teóricas:

- Propiedad familiar: deriva de las primeras definiciones estructurales de empresa familiar, que se centraban en aspectos económicos y legales. Los estudios iniciales, como los de Barry (1975) y Barnes y Hershon (1976), identificaron que la propiedad significativa por parte de una familia era un rasgo distintivo básico de estas empresas. Estas definiciones eran útiles para distinguir a las empresas familiares de las no familiares en términos de estructura accionarial y concentración del control.
- Control familiar: el control familiar como criterio surge también en las primeras investigaciones estructurales, pero se profundiza en trabajos posteriores que exploran cómo la familia ejerce influencia estratégica. El modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982) destacó cómo la familia puede intervenir en el sistema de negocio y el sistema de propiedad para influir en la toma de decisiones. Estas investigaciones subraya-

ron que el control familiar es tanto una cuestión de participación formal (como el poder de voto) como de dinámicas informales relacionadas con la autoridad y la influencia familiar.

- Participación familiar en la gestión: este criterio tiene sus raíces en investigaciones que analizan el papel directo de los miembros de la familia en la operación y gestión de la empresa. Los estudios de Barnes y Hershon (1976) y posteriores de Handler (1989) resaltaron cómo la implicación familiar en el día a día del negocio afecta tanto a su desempeño como a las relaciones familiares internas. Este criterio también responde a la necesidad de diferenciar empresas familiares “activamente gestionadas por la familia” de aquellas donde la familia solo mantiene un rol pasivo como propietaria.
- Intención de continuidad generacional: esta dimensión comenzó a tomar relevancia en las décadas de 1990 y 2000, a medida que los investigadores adoptaron una perspectiva estratégica para definir la empresa familiar. El trabajo seminal de Chua, Chrisman y Sharma (1999) introdujo explícitamente la idea de que la intención de continuidad generacional es una característica definitoria de las empresas familiares. Estos autores argumentaron que el compromiso de la familia con el legado y la sucesión generacional distingue a las empresas familiares de otras, especialmente aquellas cuyo objetivo principal es maximizar beneficios a corto plazo.
- Influencia de los valores familiares: la importancia de los valores familiares como criterio se desarrolló en paralelo al concepto de capital socioemocional (SEW), introducido por Gómez-Mejía et al. (2007). Este marco teórico destacó cómo las decisiones empresariales en empresas familiares están profundamente influenciadas por la identidad familiar, el deseo de preservar un legado y otros factores emocionales que trascienden las motivaciones económicas. Los valores familiares, como el compromiso,

la confianza y la cohesión, se reconocen como elementos centrales en la configuración de las metas y estrategias empresariales.

- Multifuncionalidad y gobernanza: vinculado al desarrollo del modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, 1982) y a las investigaciones sobre la gobernanza en empresas familiares, particularmente a partir de la década de 2000. Estudios posteriores, como los de Gersick et al. (1997), enfatizaron la necesidad de estructuras formales de gobernanza para gestionar la interacción entre los sistemas familiares y empresariales. Este enfoque fue crucial para entender cómo la gobernanza permite a las empresas familiares equilibrar las tensiones inherentes entre sus dimensiones familiares y empresariales.

En conjunto, estos criterios proporcionan una visión multidimensional que integra elementos de diversos tipos como estructurales (propiedad y control), estratégicos (continuidad generacional), culturales (valores familiares) y operativos (participación en la gestión y gobernanza). Esto permite una aproximación más rica y completa de la empresa familiar como un sistema único que combina objetivos económicos con dinámicas familiares.

Por tanto, estos criterios no son mutuamente excluyentes; más bien, funcionan como un conjunto de dimensiones interrelacionadas que reflejan la singularidad de estas organizaciones. Así, por ejemplo, la propiedad y el control familiar establecen una base estructural, mientras que la intención de continuidad generacional y la influencia de los valores familiares aportan una perspectiva más emocional y estratégica. La participación familiar en la gestión y la profesionalización a través de estructuras de gobernanza ayudan a equilibrar las demandas del negocio con las dinámicas familiares.

1.2. Teorías y enfoques de análisis de la empresa familiar

Tal y como se viene señalando, las empresas familiares poseen unas características derivadas de la interrelación entre empresa y familia que las diferencian de las compañías no familiares. En este tipo de empresas, además de los económicos, los aspectos familiares y emocionales como la lealtad, el sentido de pertenencia, el legado o el cariño; también impactan en su negocio y pueden, por tanto, afectar las decisiones incluso a nivel estratégico. En efecto, la decisión familiar de preservar la empresa para las próximas generaciones puede ser una prioridad para estas organizaciones, tanto como la maximización de beneficios.

En función de la relevancia asignada a estas características diferenciales, han surgido diferentes marcos teóricos para su análisis. Cada uno aborda diferentes aspectos de estas organizaciones y aporta herramientas valiosas para su análisis y gestión. Se esbozan, a continuación, algunos de los más relevantes.

1.2.1. Enfoque de recursos y capacidades (Resource-Based View, RBV)

La teoría de recursos y capacidades conecta las características únicas de estas organizaciones con su desempeño estratégico. Al centrarse en los recursos internos, la explica tanto las fortalezas como los desafíos específicos de las empresas familiares, subrayando la necesidad de equilibrar los objetivos familiares y empresariales para maximizar su potencial competitivo. Proporcionando una base sólida para entender y mejorar la sostenibilidad y el éxito de las empresas familiares a lo largo del tiempo.

La teoría de recursos y capacidades (RBV) ha sido fundamental en el análisis estratégico de las empresas familiares, destacando cómo estas organizaciones pueden obtener ventajas competitivas sostenibles al aprovechar recursos y capacidades únicas. Este enfoque, popularizado por Barney (1991), sostiene que los recursos internos de una empresa son la clave para explicar su desempeño competitivo, especialmente si estos cumplen con las características de ser valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles.

En el contexto de las empresas familiares, la RBV resalta la importancia de ciertos recursos distintivos derivados de su carácter familiar. Estos incluyen el capital social, que se manifiesta en las redes de confianza construidas dentro y fuera de la empresa; el capital humano, resultado de la transmisión generacional de conocimientos, habilidades y valores familiares; y el capital emocional, que abarca el compromiso afectivo y la identificación con el negocio. Estos recursos, aunque comunes en las empresas familiares, son difíciles de replicar por las empresas no familiares debido a su naturaleza idiosincrática y su vínculo con la cultura y la historia de la familia.

Un aspecto clave del enfoque RBV en empresas familiares es cómo estas integran sus recursos en la estrategia empresarial. Por ejemplo, la visión a largo plazo, típica de muchas empresas familiares, les permite implementar estrategias que maximizan el valor intergeneracional en lugar de priorizar beneficios inmediatos. Además, su capacidad para alinear los valores familiares con la cultura organizacional fomenta un fuerte compromiso por parte de empleados y stakeholders externos, lo que a su vez refuerza su ventaja competitiva.

No obstante, la teoría también reconoce que estos recursos pueden convertirse en limitaciones si no se gestionan adecuadamente. El nepotismo, la resis-

tencia al cambio y la falta de profesionalización son ejemplos de cómo los mismos atributos que pueden ser una ventaja competitiva pueden también derivar en problemas organizativos. Por ello, la RBV en empresas familiares subraya la importancia de desarrollar capacidades dinámicas, es decir, la habilidad de renovar y adaptar los recursos existentes para responder a entornos cambiantes.

La trascendencia de la teoría de recursos y capacidades en el estudio de las empresas familiares radica en su capacidad para conectar las características únicas de estas organizaciones con su desempeño estratégico. Al centrarse en los recursos internos, la RBV ofrece un marco teórico que explica tanto las fortalezas como los desafíos específicos de las empresas familiares, subrayando la necesidad de equilibrar los objetivos familiares y empresariales para maximizar su potencial competitivo. Este enfoque sigue siendo una referencia clave tanto en la investigación académica como en la práctica empresarial, proporcionando una base sólida para entender y mejorar la sostenibilidad y el éxito de las empresas familiares a lo largo del tiempo.

1.2.2. Teoría de la agencia en el contexto familiar

En el marco de la empresa familiar, la teoría de la agencia ofrece una perspectiva profunda sobre las dinámicas internas de estas organizaciones, al identificar tanto las ventajas derivadas del alineamiento de intereses como los desafíos específicos derivados del conflicto que surge por la interacción entre los intereses familiares y los empresariales.

La teoría de la agencia, tradicionalmente aplicada para analizar conflictos entre propietarios (principales) y gestores (agentes) en organizaciones,

adquiere una dimensión única en el contexto de las empresas familiares debido a la superposición de roles familiares y empresariales. Este enfoque, desarrollado inicialmente por Jensen y Meckling (1976), se basa en la premisa de que los agentes (gestores) pueden actuar en su propio interés en detrimento de los principales (propietarios), lo que genera costes de agencia. Sin embargo, en las empresas familiares, la estrecha conexión entre propiedad y gestión modifica significativamente la naturaleza de estos conflictos.

En las empresas familiares, donde los propietarios suelen ser también los gestores, los problemas de agencia tradicionales son menos pronunciados, ya que los intereses del principal y del agente tienden a estar alineados. Este fenómeno, conocido como alivio de los costes de agencia, se basa en la alta involucración emocional y financiera de los propietarios familiares, quienes suelen priorizar objetivos a largo plazo y la continuidad del negocio. Este alineamiento puede representar una ventaja significativa, ya que reduce la necesidad de mecanismos de supervisión costosos y fomenta la toma de decisiones que benefician tanto a la empresa como a la familia.

No obstante, la teoría de la agencia en el contexto familiar introduce una nueva dimensión: el conflicto de agencia familiar, que surge de la interacción entre los intereses familiares y empresariales. Por ejemplo, los miembros de la familia pueden priorizar la preservación del control familiar, incluso a costa de la eficiencia operativa, o insistir en la contratación de familiares menos calificados, lo que puede perjudicar el desempeño de la empresa. Asimismo, las diferencias generacionales, los conflictos de sucesión y las disputas sobre el reparto de beneficios pueden intensificar los costes de agencia dentro de la familia.

Además, la teoría de la agencia ayuda a explicar la reticencia de algunas empresas familiares a contratar gestores externos. Aunque estos pueden aportar profesionalización y experiencia, también introducen nuevos problemas de agencia, ya que sus intereses no siempre están alineados con los de la familia propietaria. En este contexto, las empresas familiares enfrentan el desafío de equilibrar la profesionalización con la preservación de sus valores y objetivos familiares.

El enfoque basado en la teoría de la agencia en empresas familiares también destaca la importancia de los mecanismos de gobernanza para mitigar los conflictos de agencia. Herramientas como los protocolos familiares, los consejos de administración con miembros independientes y la planificación estructurada de la sucesión son esenciales para gestionar las tensiones entre los sistemas familiar y empresarial.

1.2.3. Teoría de los stakeholders y el rol de la familia

Esta teoría, aplicada al contexto empresarial familiar, ofrece un marco valioso para entender la complejidad de estas organizaciones. Este enfoque destaca cómo las decisiones empresariales están profundamente influenciadas por los intereses y valores de la familia propietaria, a la vez que enfatiza la necesidad de equilibrar estas prioridades con las expectativas de otros stakeholders. La capacidad de gestionar eficazmente estas relaciones es clave para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las compañías familiares.

La teoría de los stakeholders, introducida por Freeman (1984), amplía la perspectiva tradicional de gestión empresarial al considerar no solo a los accionistas, sino a todos los grupos que tienen un interés legítimo en las actividades de

una organización. En el caso de las empresas familiares, esta teoría adquiere particular relevancia, ya que la familia actúa como un stakeholder interno central con un impacto significativo en las decisiones estratégicas, operativas y culturales de la empresa. La superposición de roles entre familia, propiedad y gestión crea una dinámica única que influye en cómo se priorizan y equilibran los intereses de múltiples partes interesadas.

En el contexto empresarial familiar, los stakeholders pueden dividirse en dos categorías principales: internos (miembros de la familia, empleados y gestores) y externos (clientes, proveedores, comunidad local e incluso gobiernos). La familia propietaria ocupa una posición singular, ya que combina intereses económicos, emocionales y sociales. Esto significa que sus objetivos no se limitan a la maximización de beneficios, sino que también incluyen metas no financieras como la preservación del legado, la reputación y el impacto social de la empresa.

Uno de los aspectos distintivos de las empresas familiares según esta teoría es su capacidad para priorizar objetivos a largo plazo, impulsados por los valores familiares y el deseo de transmitir un negocio sostenible a las futuras generaciones. Este enfoque a menudo las lleva a tomar decisiones que benefician a una amplia gama de stakeholders. Por ejemplo, muchas empresas familiares muestran un fuerte compromiso con sus comunidades locales, adoptando prácticas que favorecen el empleo, la estabilidad económica y la responsabilidad social. Asimismo, los valores familiares a menudo promueven relaciones éticas y de confianza con empleados y proveedores, fortaleciendo el capital relacional de la empresa.

Sin embargo, el rol central de la familia como stakeholder también presenta

desafíos. Las tensiones pueden surgir cuando los intereses familiares entran en conflicto con los de otros stakeholders. Como ejemplo, los miembros de la familia podrían priorizar la distribución de beneficios sobre la reinversión en la empresa, lo que podría contradecir las expectativas de crecimiento de los empleados o las demandas de los inversores externos. Asimismo, las disputas internas entre familiares sobre el control, la sucesión o la estrategia pueden generar incertidumbre y afectar negativamente las relaciones con otros grupos interesados.

La teoría de los stakeholders aplicada a las empresas familiares subraya la importancia de la gobernanza para gestionar estas tensiones. La implementación de protocolos familiares, consejos de administración inclusivos y mecanismos de comunicación claros puede ayudar a equilibrar los intereses de la familia con los de otros stakeholders. Además, el enfoque en los stakeholders permite a las empresas familiares aprovechar su ventaja distintiva: su capacidad para integrar valores familiares en la estrategia empresarial, fomentando relaciones sólidas y sostenibles con todos los grupos involucrados.

1.2.4. Teoría del paradigma de la riqueza socioemocional (SEW)

El paradigma de la riqueza socioemocional proporciona un marco teórico integral para comprender la dualidad que caracteriza a las empresas familiares, donde las metas emocionales y sociales coexisten con los objetivos económicos. Esta teoría no solo resalta la singularidad de las empresas familiares en comparación con otros tipos de organizaciones, sino que también ofrece herramientas valiosas para abordar sus retos y potenciar sus fortalezas, garantizando su sostenibilidad en el tiempo.

El paradigma de la riqueza socioemocional (SEW) es un enfoque teórico que ha revolucionado el estudio de las empresas familiares al enfatizar la importancia de los objetivos emocionales y sociales en sus decisiones estratégicas y operativas. Propuesto por Gómez-Mejía et al. (2007), este paradigma destaca que las empresas familiares no se rigen exclusivamente por criterios económicos, como maximizar los beneficios, sino que también buscan preservar y fortalecer su riqueza socioemocional, un conjunto de valores intangibles que derivan del control y la identidad familiar asociados al negocio.

La riqueza socioemocional se manifiesta en múltiples dimensiones. Una de las más relevantes es el deseo de mantener el control familiar sobre la empresa, lo que implica una fuerte resistencia a ceder decisiones estratégicas a actores externos, incluso aunque ello pudiera generar mayores retornos económicos. Este control no solo asegura la continuidad del legado familiar, sino que también refuerza la identidad y el prestigio de la familia, que suelen estar profundamente vinculados a la reputación de la empresa en la comunidad. Otro aspecto crucial es el compromiso emocional entre los miembros de la familia involucrados en el negocio, quienes a menudo ven en la empresa un símbolo de unidad y un proyecto común que trasciende lo económico. Además, las empresas familiares suelen tener una orientación altruista hacia la comunidad, impulsada por su deseo de generar un impacto positivo en el entorno social y económico en el que operan.

El paradigma de la riqueza socioemocional también ayuda a explicar otros comportamientos distintivos de las empresas familiares. Por ejemplo, estas organizaciones tienden a priorizar decisiones que preserven su control y legado, incluso si ello implica asumir riesgos financieros o limitar oportunidades de crecimiento. Asimismo, muestran una fuerte aversión a cambios que

puedan amenazar su identidad o valores familiares, como la incorporación de gestores externos o la apertura a nuevos accionistas. Esta perspectiva también es crucial para entender las dinámicas de sucesión, donde la transferencia del liderazgo dentro de la familia se considera fundamental, no solo para garantizar la continuidad del negocio, sino también para reforzar la narrativa del legado familiar.

Esta misma orientación hacia la riqueza socioemocional puede implicar también diferentes retos. La resistencia al cambio, la aversión a la profesionalización y la dificultad para equilibrar los intereses emocionales y económicos pueden limitar la capacidad de las empresas familiares para adaptarse a entornos altamente competitivos. No obstante, el paradigma SEW subraya que estas características también constituyen una fuente de ventajas, como la visión a largo plazo, el fuerte compromiso con los stakeholders y la cohesión organizacional, que fortalecen la resiliencia de estas empresas.

SEGUNDA PARTE

LA IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ECONOMÍA Y LA SOCIEDAD

2.1. Empresa familiar y economía

La empresa familiar es el tipo de compañía con más presencia en España, en Europa y en el mundo. Aunque las cifras alcanzadas dependen de la definición concreta de empresa familiar que se adopte, los resultados evidencian que el alcance de estas organizaciones en el conjunto de la economía resulta muy significativo.

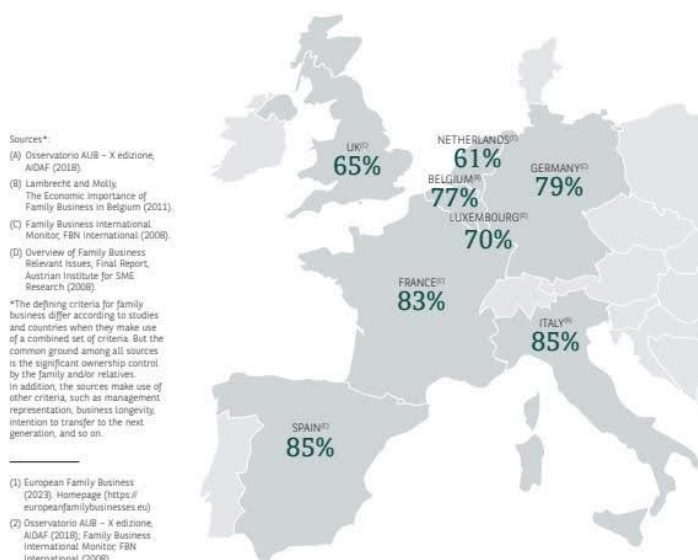
A nivel mundial, se estima que representa aproximadamente el 90% del tejido empresarial total, destacando por su aportación de entre un 70% y un 90% al Producto Interior Bruto (PIB)².

En Europa, las empresas familiares constituyen la gran mayoría de compañías de los países europeos, desde el 61% en los Países Bajos hasta más del 80% en España, Italia o Francia. Son, por tanto, un importante motor de crecimiento económico, del empleo y del bienestar social en general³. En concreto, contribuyen al 50% del PIB de la Unión Europea y generan entre el 40% y el 50% del empleo privado de la región.

² <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/es/es/docs/services/consulting/2024/Deloitte-ES-encuesta-empresa-familiar-2019.pdf>

³ <https://wealthmanagement.bnpparibas/content/dam/wmpublicsite/global/pdfs/en/REPORT-BNPP-WM-FAMILY-GOVERNANCE.pdf>

Empresas familiares en relación con el total de empresas por país



Fuente:<https://wealthmanagement.bnpparibas/content/dam/wmpublicsite/global/pdfs/en/REPORT-BNPP-WM-FAMILY-GOVERNANCE.pdf>

De acuerdo con la última edición del Índice Mundial de Empresas Familiares (Family Business Index 2023⁴) elaborado por EY y la Universidad de St. Gallen⁵, que recopila información sobre la actividad de las 500 empresas familiares más relevantes a nivel global; estas compañías crecieron entre 2021 y 2023 el doble que las principales economías del mundo, y ello a pesar de los momentos de incertidumbre que atravesó la economía mundial durante

⁴ El Índice Mundial de Empresas Familiares, elaborado de manera bianual desde 2015 por EY y la Universidad suiza de St. Gallen, es un ranking que recopila información sobre las principales empresas familiares de todo el mundo. Además de clasificar las 500 empresas familiares más grandes del mundo según su facturación, el índice analiza en detalle información de las empresas como el número de empleados, la diversidad de sus Consejos de Administración, tanto en términos de género como de inclusión de miembros de la familia, o su compromiso medioambiental.

⁵ <https://familybusinessindex.com/#intro> / https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/topics/ey-insights/resumen-ejecutivo-family-business-index-23.pdf

el período de análisis, a causa de las tensiones geopolíticas, la inflación o las consecuencias de la crisis de la Covid-19.

En concreto, generaron más de 8 billones de dólares en facturación, lo que representó un aumento del 10 % en relación con 2021 (frente al 6% a nivel mundial), y emplearon a 24,5 millones de personas en todo el mundo.

España, en particular, está representada en el Índice Mundial de Empresas Familiares (IMEF) por once compañías. Tres pertenecientes al sector consumo, tres al de industria y movilidad, dos al de infraestructuras, una al de seguros, una al de energía y otra al sector salud. La facturación de cada una de estas empresas se situó entre los 3.400 millones y los 32.600 millones de euros. En conjunto sumaron 120.000 millones de euros de ingresos y cerca de 445.000 puestos de trabajo.

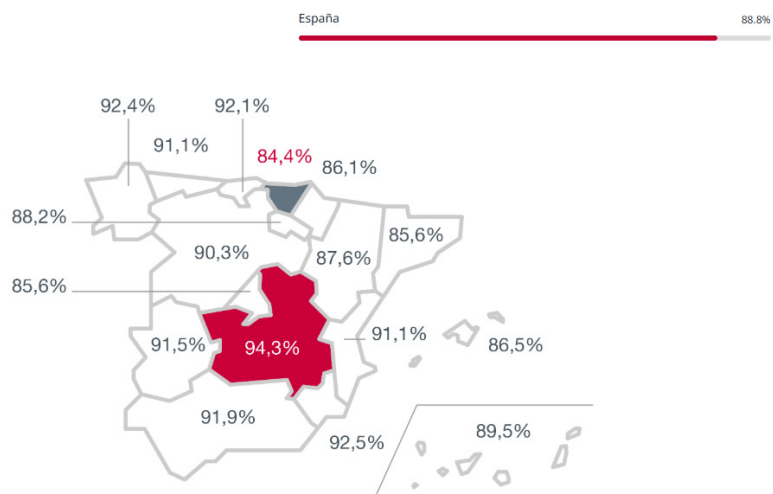
Las empresas españolas en el IMEF 2023, por sector y posición en el ranking

	Empresa	Posición en el ranking global	Sector
1	Inditex	51	Consumo
2	Mercadona	54	Consumo
3	El Corte Inglés	117	Consumo
4	Acciona	187	Energía
5	Gestamp	188	Industria
6	Ferrovial	233	Infraestructuras
7	Grifols	312	Salud
8	Catalana Occidente	340	Seguros
9	Antolin-Irausa	392	Industria
10	Prosegur	436	Industria
11	Técnicas Reunidas	496	Infraestructuras

Fuente: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/topics/ey-insights/resumen-ejecutivo-family-business-index-23.pdf

En conjunto, según datos del Instituto de la Empresa Familiar (IEF), el porcentaje de tejido empresarial familiar español se sitúa por encima del conjunto europeo, pues el 88,8% (lo que equivale a más de 1,1 millones de compañías) del total de empresas presentan carácter familiar. Por comunidades autónomas, destaca su peso en Castilla La Mancha, donde el 94,3% de las empresas privadas excluyendo a autónomos son de origen familiar, Murcia, con un 92,5%, y Galicia, con un 92,4%.

Distribución de empresas

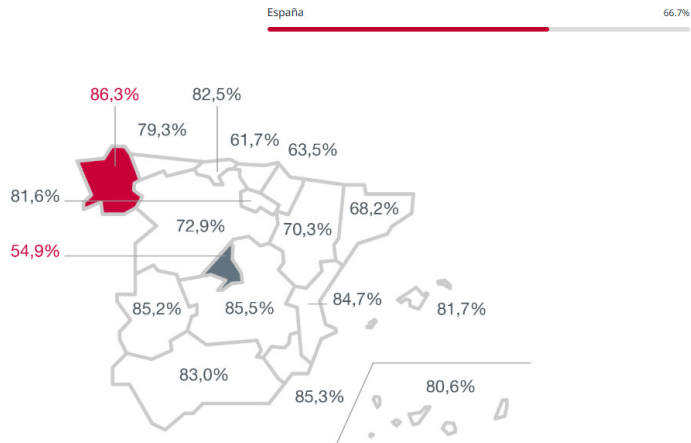


Fuente: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>

El conjunto de empresas familiares genera el 66,7% del empleo privado, con un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo, y son responsables del 57,1% del PIB.

En cuanto al empleo a nivel autonómico, en CCAA como Galicia, Castilla-La Mancha y Extremadura, el generado por las empresas familiares llega a representar algo más del 85% del total. Por el contrario, en Madrid contribuyen con el 54,9%, el más bajo de todas las regiones.

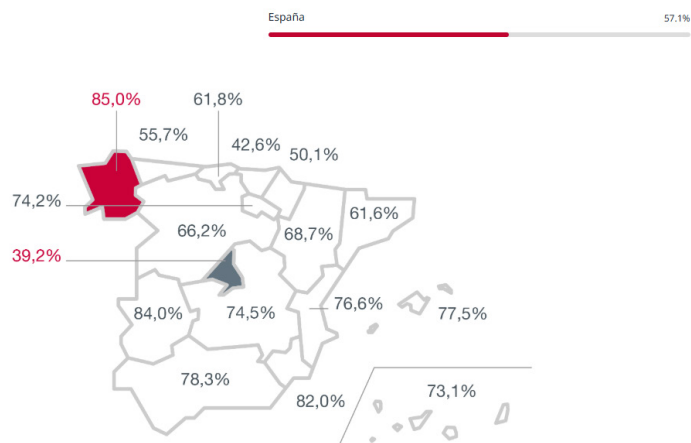
Distribución por empleo



Fuente: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/empleo-y-variables-economicas/>

La contribución del empresariado familiar a la economía regional también varía por CCAA. En Galicia o Extremadura, el peso sobre el PIB regional se sitúa en torno al 85%, por el contrario, asciende al 39,2% en la Comunidad de Madrid, el más bajo a nivel regional.

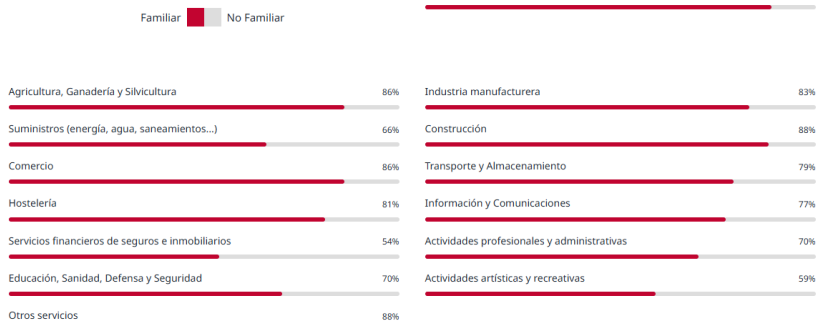
Distribución por PIB



Fuente: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>

Por sectores, las empresas familiares tienen mayor presencia en la construcción (88%), el sector primario (86%), el comercio (86%) y en otros servicios (88%). También destaca su elevado peso en industria manufacturera (83%) y hostelería (81%).

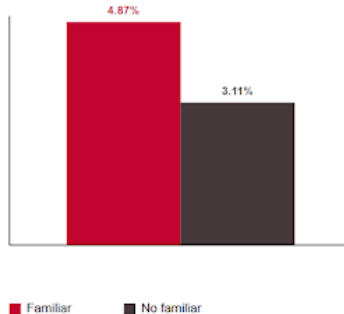
Representación por sectores



Fuente: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>

Diferenciando según tipología de empresa, por cada millón de euros de facturación, la empresa familiar promedio creó 4,9 puestos de trabajo, frente a los 3,1 puestos generados por las no familiares.

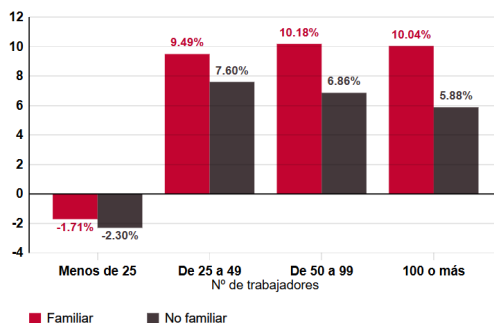
Número de empleados por cada 1 M€ facturado



Fuente: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/empleo-y-variables-economicas/>

La evolución del empleo también indica un crecimiento mayor en las empresas familiares que en las que no lo son, en todos los tramos, a excepción del de menos de 25 trabajadores, donde la destrucción de puestos de trabajo fue menor en las empresas familiares.

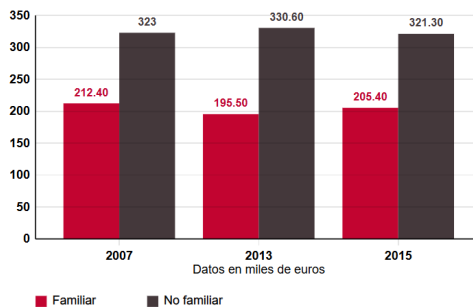
Crecimiento del empleo
por tamaño



Fuente: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/empleo-y-variables-economicas/>

En términos de productividad, las ventas por trabajador en las compañías no familiares se mantienen por encima de las familiares en todos los años considerados. Sin embargo, la productividad de las empresas familiares experimenta un aumento mayor en el último año.

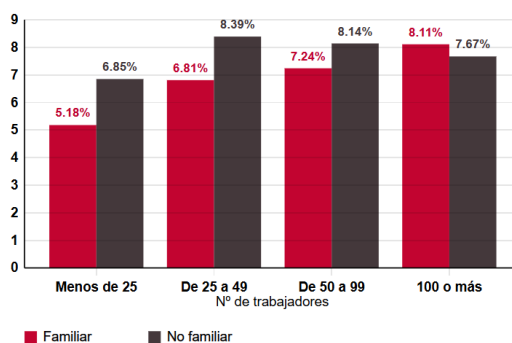
Productividad
(ventas por empleados)



Fuente: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/empleo-y-variables-economicas/>

Con ello, las empresas familiares evidencian menos rentabilidad en todos los tramos de empleo, a excepción de las compañías de más de 100 trabajadores, donde sus resultados son mejores.

Rentabilidad económica
por tamaño



Fuente: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/empleo-y-variables-economicas/>

2.2. Empresa familiar y cohesión social

Conforme a lo destacado en apartados precedentes, las empresas familiares son un pilar fundamental en la economía global y desempeñan un papel crucial en el fortalecimiento de la cohesión social. Estas organizaciones, definidas por su propiedad y control mayoritario dentro de un núcleo familiar, no solo contribuyen al crecimiento económico, sino que también generan impactos positivos en la estabilidad y el desarrollo social. A continuación, se analizan las principales contribuciones desde la perspectiva social:

- Fomento de la cohesión social y comunitaria

Uno de los principales aportes de las empresas familiares radica en su cone-

xión con las comunidades locales. Según Astrachan y Shanker (2003), las empresas familiares tienden a tener un enfoque a largo plazo y están más vinculadas a las comunidades donde operan, lo que les permite generar empleos locales estables y fomentar el sentido de pertenencia. Este vínculo estrecho refuerza las redes comunitarias y promueve la cohesión social.

La estabilidad en el empleo es otro factor importante. A diferencia de las grandes corporaciones, las empresas familiares tienden a priorizar la continuidad de los empleos, incluso en tiempos de crisis económicas. Ward (2011) destaca que este comportamiento se debe a los valores intrínsecos de las familias propietarias, quienes tienden a considerar a los empleados como parte de una gran familia extendida. Esta actitud no solo reduce la inseguridad laboral, sino que también refuerza la confianza y la solidaridad entre los trabajadores.

- Transmisión de valores y responsabilidad social

Las empresas familiares también actúan como transmisoras de valores éticos y sociales. La interacción intergeneracional que caracteriza a estas empresas permite la preservación y transmisión de valores como la honestidad, el compromiso y la responsabilidad hacia las generaciones futuras. Según Dyer (2006), esta continuidad en los valores fortalece la ética empresarial y promueve prácticas de negocio responsables que benefician tanto a empleados como a las comunidades circundantes.

En el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), las empresas familiares suelen destacarse por su enfoque genuino en iniciativas comunitarias. Un estudio de López-González et al. (2019) demuestra que estas

empresas tienden a invertir en proyectos sociales y medioambientales con un impacto directo en su entorno. Por ejemplo, muchas empresas familiares apoyan programas educativos, iniciativas de salud pública y proyectos de infraestructura local, contribuyendo al bienestar colectivo.

- Reducción de desigualdades y fomento de la inclusión

Las empresas familiares también desempeñan un papel clave en la reducción de desigualdades sociales. Al priorizar el desarrollo local, estas organizaciones ayudan a distribuir los beneficios económicos en las comunidades donde operan, reduciendo así las disparidades económicas entre regiones. Además, son conocidas por su enfoque en la promoción de la diversidad y la inclusión. Según un estudio de Basco (2015), muchas empresas familiares adoptan prácticas laborales que fomentan la igualdad de género y la inclusión de grupos vulnerables, generando entornos laborales más equitativos.

2.3. Empresa familiar y sector agroalimentario

En este contexto, las empresas familiares agroalimentarias tienen un impacto significativo en la cohesión social, especialmente en comunidades rurales y áreas donde el sector agroalimentario es un motor económico y cultural. Estas empresas no solo aportan estabilidad económica, sino que también fortalecen las conexiones sociales, preservan tradiciones locales y promueven un desarrollo inclusivo y sostenible. En particular, en lo referente a:

- Fomento de la estabilidad y el empleo rural

En el sector agroalimentario, las empresas familiares desempeñan un papel

crucial al ofrecer empleo estable en comunidades rurales. Este aspecto es particularmente importante en áreas con pocas oportunidades económicas. Según Basco y Bartkeviciute (2016), las empresas familiares agroalimentarias tienden a priorizar el empleo local, proporcionando oportunidades laborales a largo plazo y reduciendo la migración hacia zonas urbanas.

De este modo, la contratación de trabajadores locales fortalece el tejido social al promover la integración comunitaria y reducir la despoblación rural, uno de los mayores desafíos en muchas regiones agroalimentarias.

- Preservación de tradiciones y valores locales

La conexión intrínseca de las empresas familiares agroalimentarias con el territorio permite preservar tradiciones culturales y agrícolas. Estas empresas suelen estar ligadas a prácticas ancestrales de producción y comercialización que refuerzan la identidad cultural local. Por ejemplo, muchas empresas familiares se centran en la producción de alimentos artesanales o productos con denominación de origen, como quesos, aceites y vinos.

De este modo, el enfoque en la producción local y sostenible no solo fomenta la cohesión social al unir a las comunidades en torno a una identidad compartida, sino que también refuerza la competitividad de estos productos en mercados nacionales e internacionales.

- Responsabilidad social en el desarrollo rural

Las empresas familiares agroalimentarias destacan por su compromiso con

el desarrollo social de las comunidades donde operan. Según López-González et al. (2019), estas empresas invierten regularmente en proyectos de infraestructura rural, formación profesional y mejora de las condiciones de vida en su entorno.

Un ejemplo claro de esta contribución es la financiación de proyectos como escuelas agrícolas, cooperativas locales y programas de capacitación técnica para agricultores, que empoderan a las comunidades y fortalecen la cohesión social.

- Promoción de la sostenibilidad y la resiliencia ambiental

El sector agroalimentario enfrenta retos únicos, como el cambio climático y la degradación ambiental. Las empresas familiares agroalimentarias, gracias a su enfoque intergeneracional, tienden a adoptar prácticas sostenibles para garantizar la viabilidad a largo plazo de sus operaciones. Esto no solo beneficia al medio ambiente, sino que también contribuye a la cohesión social al garantizar el acceso a recursos naturales para futuras generaciones.

La adopción de técnicas de agricultura regenerativa, el uso de energías renovables y la gestión sostenible del agua son ejemplos de cómo estas empresas pueden equilibrar objetivos económicos y sociales.

- Inclusión social y empoderamiento de grupos vulnerables

Las empresas familiares agroalimentarias pueden ser motores de inclusión social al incorporar a mujeres, jóvenes y otros grupos vulnerables en sus

operaciones. Según Basco (2015), muchas de estas empresas implementan prácticas laborales inclusivas que promueven la igualdad de oportunidades y el empoderamiento.

El apoyo a mujeres emprendedoras en cooperativas agrícolas o la inclusión de jóvenes o mayores en proyectos innovadores dentro del sector agroalimentario fortalece las comunidades y refuerza la cohesión social.

- Generación de redes colaborativas

El modelo de negocio de muchas empresas agroalimentarias familiares fomenta la creación de redes colaborativas, como asociaciones de productores, clusters o cooperativas. Estas redes no solo refuerzan las relaciones interpersonales en las comunidades, sino que también permiten una distribución más equitativa de los beneficios económicos.

La participación activa en cooperativas y la promoción de redes de comercialización local reducen las desigualdades económicas entre productores pequeños y grandes, fortaleciendo así el tejido social.

En suma, las empresas familiares agroalimentarias son un ejemplo destacado de cómo la cohesión social y el desarrollo económico pueden ir de la mano. Al priorizar el empleo local, preservar tradiciones, adoptar prácticas sostenibles y promover la inclusión social, estas empresas desempeñan un papel esencial en la estabilidad y el desarrollo de comunidades rurales.

2.4. Desafíos y oportunidades para la empresa familiar en el siglo XXI: capitalismo más humano

Las empresas familiares son agentes clave en la construcción de una sociedad más cohesionada y solidaria. A través de su compromiso con las comunidades locales, su enfoque en la transmisión de valores y su responsabilidad social, estas organizaciones generan impactos positivos que trascienden el ámbito económico.

A pesar de sus contribuciones, las empresas familiares enfrentan desafíos importantes que pueden afectar su capacidad para fomentar la cohesión social. Entre estos retos se encuentran la sucesión generacional, la globalización, la necesidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y el compromiso renovado con los principios éticos que las caracterizan.

Estos desafíos también representan oportunidades para reforzar su impacto económico y social. Por ejemplo, la implementación de tecnologías digitales puede mejorar la eficiencia operativa y permitir una mayor transparencia en las prácticas empresariales. Además, la globalización ofrece a las empresas familiares la posibilidad de expandir su influencia social a nivel internacional, promoviendo valores éticos y sostenibles en mercados más amplios.

En este contexto, la economía social de mercado se fundamenta en la búsqueda de un equilibrio entre la libertad económica, la justicia social y la sostenibilidad. Así, las empresas familiares emergen como actores clave para promover un capitalismo más humano, donde los valores éticos, el compromiso social y la visión a largo plazo desempeñan un papel central. En particular, cabe destacar las siguientes reflexiones al respecto:

- Valores humanos en el centro de la actividad empresarial

A diferencia de las grandes corporaciones, cuyo enfoque suele estar dominado por la maximización de beneficios a corto plazo, las empresas familiares integran valores humanos en su gestión y toma de decisiones. Según Dyer (2006), la interrelación entre las dinámicas familiares y las operativas empresariales fomenta un liderazgo basado en principios como la solidaridad, el respeto y la responsabilidad hacia empleados, clientes y comunidades.

Estos valores fortalecen la economía social de mercado al priorizar el bienestar colectivo sobre los intereses meramente financieros. Este modelo refuerza la cohesión social y permite construir relaciones económicas más equilibradas y sostenibles.

- Compromiso con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social

Las empresas familiares son conocidas por su enfoque en la sostenibilidad, no solo en términos medioambientales, sino también sociales. La naturaleza intergeneracional de estas empresas les lleva a considerar el impacto a largo plazo de sus decisiones, tanto en el entorno como en las personas. Según López-González et al. (2019), estas empresas suelen adoptar prácticas de responsabilidad social que benefician directamente a las comunidades locales, como programas de educación, desarrollo rural y proyectos de inclusión social.

Desde esta perspectiva, las empresas familiares contribuyen a un capitalismo más humano al demostrar que es posible equilibrar la búsqueda de

rentabilidad con el compromiso ético y la mejora de las condiciones de vida en su entorno.

- Generación de empleo estable y local

En el ámbito de la economía social de mercado, la generación de empleo digno y estable es un pilar esencial. Las empresas familiares, especialmente aquellas de pequeña y mediana escala, desempeñan un papel crucial en este aspecto. Según Ward (2011), estas empresas tienden a priorizar la estabilidad laboral de sus empleados, incluso en tiempos de incertidumbre económica, reforzando así el tejido social y económico de las comunidades donde operan.

Además, al generar empleo local, las empresas familiares reducen las desigualdades territoriales, promoviendo un desarrollo más equitativo y sostenible que fortalece las bases del capitalismo socialmente responsable.

- Promoción de un liderazgo ético

Las empresas familiares tienen el potencial de promover un liderazgo ético que sirva de modelo para otras organizaciones. Según un estudio de Basco (2015), el liderazgo en estas empresas está marcado por un enfoque en la confianza, la transparencia y la cooperación. Este estilo de liderazgo no solo contribuye a mejorar el desempeño empresarial, sino que también fomenta una cultura organizacional que valora la dignidad y el bienestar de todos los actores involucrados.

Un liderazgo ético en las empresas familiares puede ser un catalizador para redefinir las normas del capitalismo, orientándolo hacia una mayor equidad

y responsabilidad social.

- Impulso a la innovación social

Otro aspecto destacable de las empresas familiares es su capacidad para impulsar la innovación social. La proximidad a sus comunidades les permite identificar necesidades específicas y desarrollar soluciones que trascienden el ámbito empresarial. Por ejemplo, muchas empresas familiares han liderado proyectos de economía circular o programas de integración laboral para grupos vulnerables.

Estas iniciativas demuestran que las empresas familiares no solo responden a demandas del mercado, sino que también contribuyen activamente a la transformación social, consolidando un modelo económico más inclusivo y humano.

En definitiva, las empresas familiares representan un modelo empresarial único que integra valores éticos, responsabilidad social y sostenibilidad económica. Su contribución a la economía social de mercado reside en su capacidad para generar empleo estable, promover el desarrollo local, liderar con ética e impulsar la innovación social. Al hacerlo, demuestran que es posible humanizar el capitalismo, orientándolo hacia un futuro más equitativo, inclusivo y sostenible.

El fortalecimiento de las empresas familiares mediante políticas públicas que fomenten su desarrollo y su alineación con los principios de la economía social de mercado es fundamental para construir un sistema económico donde las personas estén en el centro. Este enfoque no solo refuerza la

cohesión social, sino que también sienta las bases para un capitalismo más humano y resiliente.

- Empresa familiar y sistema cameral

De las cifras que se recogen en la segunda parte, está clara la entidad que en la economía española tienen las empresas familiares, que en una gran mayoría, son pymes. Por supuesto que no se trata de disminuir la importancia -yo diría que la necesidad- de las grandes empresas españolas que no son familiares y que son las que ostentan el liderazgo de nuestra economía, incluso en lo que se refiere a su capacidad de arrastre y apoyo del conjunto del tejido productivo.

Pero sí se trata de poner en valor la entidad que las empresas familiares tienen en nuestra economía, de tal manera que realmente puede hablarse de que nuestro sistema es un capitalismo familiar en su mayor parte con un alto matiz humano e inclusivo que niega la afirmación demasiado presente en la comunicación social que caracteriza a los empresarios como explotadores, al uso marxistoides.

Es, justamente, al revés, empezando porque el factor determinante del salto en progreso y bienestar extraordinario que ha beneficiado a los españoles en el último medio siglo es la consagración del sistema constitucional de economía social de mercado, en el que la pieza clave es la empresa, cuando se da la mínima cooperación público-privada.

Es más, a mi juicio, a pesar de las incertidumbres propias del momento geopolítico, España tiene por delante la posibilidad de dar otro salto mayús-

culo de progreso y bienestar si las pymes de este país, en su mayoría empresas familiares, que todavía no han hecho los deberes de digitalización, formación, sostenibilidad e internacionalización, los hacen, contando con la mínima cooperación público-privada, dado que al parecer el necesario consenso político no está ni se le espera en la España de hoy.

En este orden de cosas, las 84 cámaras de comercio en España, las 44 cámaras españolas en el exterior y la Fundación INCYDE de las Cámaras de Comercio Españolas, son instrumento idóneo para ayudar y acompañar a las empresas, por su capilaridad, experiencias y servicio al interés general que caracteriza al sistema cameral. Así se ha demostrado, por ejemplo, en la ejecución de Kit Digital, el programa de los fondos Next Generation EU de digitalización de las pymes españolas, que ha superado ya el medio millón de pymes que se han iniciado en la senda de la digitalización.

TERCERA PARTE

EL CASO FREIXENET

3.1. Nacimiento y antecedentes

En 1914, el matrimonio Pedro Ferrer Bosch y Dolores Sala -hijos de dos familias de tradición vinícola del Penedés- inician el proyecto con la fundación de la empresa Freixenet, que producía vino espumoso elaborado a través del método champenoise, lo que después ha sido el cava.

La empresa se benefició de lo que había sido la bodega Casa Sala, que había estado activa desde mediados del siglo XIX hasta la filoxera, que acabó con el vino de la zona y que, por otro lado, se vio perjudicada por la independencia de las colonias española en América, que era su principal mercado. El producto se comercializaba con tres marcas: Pedro Ferrer Bosch, Casa Sala y Freixenet. Este último era el apelativo por el que Pedro Ferrer era conocido -por ser el hijo pequeño de los dueños de la finca La Freixeneda- y de las tres marcas fue la que mejor acogida tuvo en el mercado, de manera que decidieron apostar por ella para comercializar su cava.

El lanzamiento de Freixenet coincide con la Primera Guerra Mundial, que afectó gravemente a la comercialización del champán francés y supuso una gran oportunidad para los productores españoles. Sobre todo, para Codorníu, que era el líder del mercado nacional, pero también para una nueva empresa como Freixenet.

Pedro Ferrer fue un empresario con enorme instinto comercial que tuvo la

fortuna de que su mujer, Dolores Sala, fuera una gran experta en vinos y que, además, le interesaban los negocios y la política, lo que era notable en la España de principios del siglo XX. De manera que, mientras ella aseguraba la producción en Sant Sadurní d'Anoia, él montó una organización de agentes comerciales a comisión por toda España.

Ya en la década de los años 20, Pedro Ferrer viajó por el extranjero para conocer el mundo de los vinos espumosos y, una vez abolida la ley seca, decidió montar un proyecto vinícola en Estados Unidos. El proyecto realmente se inició, pero la guerra civil española lo abortó. Cuando estalla la contienda, Pedro Ferrer se encontraba en Alemania y decidió regresar a España a su casa, con su familia.

3.2. La guerra civil española

La familia Ferrer sufrió en primera persona las consecuencias de la guerra civil que, en todo caso, también conllevó una revolución social. Pedro Ferrer fue asesinado por ser empresario. Su hermano Joan, heredero de la masía La Freixeneda, también fue asesinado por ser hermano de Pedro e ir a misa., Y el hijo mayor de Pedro Ferrer, Juan, con 23 años fue igualmente asesinado por ser hijo de empresario y haber empezado a formarse al lado de su padre.

Por otro lado, la familia Ferrer Sala fue despojada de la propiedad de la empresa Freixenet -que contaba con más de 100 trabajadores y era la segunda del sector-, que fue colectivizada. Dolores Sala pasó con dificultades la guerra en Barcelona con sus cuatro hijos y su padre, Joan Sala, que murió durante el curso de la contienda. Para mi familia, la guerra fue catastrófica.

A finales de 1938, cuando la Generalitat de Cataluña constató que iba a perder la guerra, devolvió las empresas colectivizadas a sus legítimos dueños. Entonces, las mujeres de la familia Ferrer Sala -Dolores y sus tres hijas, ya que José era entonces un niño pequeño- tomaron una decisión fundamental que fue la continuidad de la empresa. Las protagonistas fundamentales de esta determinación fueron Dolores Sala, cuyos conocimientos sobre el mundo del vino garantizaban la calidad de la elaboración, y su hija mayor -mi madre-, Pilar Ferrer Sala, que tenía entonces 19 años, pero que ya mostraba una personalidad sólida

Los años de la autarquía fueron sumamente difíciles y la compañía fue regida como presidenta y directora gerente por Dolores Sala. Sus hijas, Pilar y Carmen, se casaron con José Luis Bonet Ruiz y Enrique Hevia García a principios de los años 40 y se marcharon a Barcelona y Santander, respectivamente. Los Hevia tenían una fábrica de licores en Santander y representaban a Freixenet en Madrid, Santander y otras provincias de España.

La estructura de la empresa se completaba con el marido de Pilar Ferrer, José Luis Bonet Ruiz, que actuaba, cuando era necesario, en la representación de Freixenet en instituciones públicas, mercantiles, etc. del sector. Además, Dolores Sala fichó a una persona que le ayudó mucho en la administración y la contabilidad, Napoleón Serra.

3.3. La incorporación de José Ferrer

A partir de los años 50, comenzó la formación tanto académica como empresarial de José Ferrer. Bajo la tutela de su madre, Dolores Sala, y de su hermana mayor, Pilar Ferrer, pasó por todos los departamentos de la empresa y

realizó estudios de enología en una estación enológica Vilafranca del Penedés, hasta que a finales de los años 50 fue empoderado por su madre y empezó a mandar.

También por decisión de mi abuela y de mi madre a finales de los años 50, cuando ya había iniciado la carrera de derecho, realicé un stage de un año en Freixenet en la oficina que la empresa tenía en la calle Princesa de Barcelona. Ahí me di cuenta, por primera vez, del ímpetu de mi tío, José Ferrer Sala, y de su ambición de transformar la empresa en todos sus ámbitos. Una particular revolución que empezó a desarrollar a principios de la década de los 60, al tiempo que hacía un curso de dirección en el IESE de Barcelona. En este sentido, José Ferrer, es uno más de los que acreditan lo bueno que fue para España la creación en Barcelona a finales de los 50 de las escuelas de negocio EADA, IESES y ESADE, principalmente.

El Plan de Estabilización de 1959 incidió fortísimamente en el consumo, de manera que provocó la correspondiente crisis en las empresas que ofrecían productos de consumo. Es por ello que para relanzar la actividad comercial, José Ferrer y mi madre tomaron la decisión de repartirse el mercado nacional entre él y su mujer, Gloria Noguer; y su hermana, Pilar Ferrer, y su marido, José Luis Bonet Ruiz (mis padres), para realizar visitas a los agentes comerciales y distribuidores de los distintos territorios. Dado el buen resultado de la acción la continuaron realizando en los años siguientes.

3.4.- La revolución Freixenet

Una de sus primeras decisiones novedosas de José Ferrer, ya a principios de los 60, fue cambiar la estrategia comercial de Freixenet. Incorporó un jefe de

ventas y dos inspectores de ventas que animaban la red de agentes comerciales a comisión.

Por circunstancias personales que me alejaron temporalmente de la Universidad, en 1965, de manera casual, volví a tener un contacto más estrecho con mi tío con quien empecé a tener largas conversaciones sobre la revolución empresarial que estaba decidido a llevar a cabo en Freixenet.

Como consecuencia de esas conversaciones, que duraron meses, José Ferrer tomó algunas decisiones determinantes. Por un lado, inició la modernización de los procedimientos de elaboración; por otro, me nombró director comercial. Y, todo ello, a la vez que redefinía la estrategia comercial de la empresa basada en: la diferenciación, a través de la botella blanca esmerilada de Carta Nevada; la creación de un “ejército regular” de vendedores en plantilla, con delegación en los diferentes territorios de España, y, en tercer lugar, con el inicio un cambio significativo en la publicidad de la marca, centrada en Carta Nevada.

El resultado fue que se llevó a cabo la modernización de la elaboración de cava y se tuvo un éxito considerable en la comercialización por la nueva organización, al tiempo que se logró la asunción de la marca Carta Nevada por la sociedad española en su conjunto.

En ese momento, 1965, Codorníu -que era 25 veces mayor que Freixenet, su más directo competidor- estaba avanzando también en esos tres ámbitos: la mejora de la producción, la comercialización y la publicidad. Contaba, además, con dos escuderos -Dalapierre y Rondell- que vendían a precios de dumping o casi, y tenía de su lado a los principales agentes comerciales

y distribuidores. De tal manera que los más directos competidores estaban acogotados. A Freixenet, que ya era el segundo productor, le correspondían los cuartos agentes comerciales y distribuidores de las distintas localidades.

Esa fue la razón por la que se implementó la estrategia de diferenciación, a partir de la marca Carta Nevada -que se habían inventado las mujeres de la familia en 1941, pero que tenía un posición muy marginal en las ventas de Freixenet- y la estrategia comercial de contar con vendedores propios en toda España. Dos decisiones que tuvieron un formidable éxito, al que también contribuyeron las mejoras introducidas en el proceso de elaboración.

A finales de los 60, Freixenet logró implementar una cierta automatización en el proceso de movimiento de botellas durante la elaboración. Además, en 1972, Freixenet introdujo de manera pionera la elaboración de los vinos base en grandes depósitos de acero, según el modelo Alfa Laval, que mi tío y yo habíamos visto durante una visita a Moët Chandon en Épernay. Cuando regresó a San Sadurní, José Ferrer tomó la decisión de incorporar 10 depósitos de acero Alfa Laval, una mejora que permitió asegurar el lanzamiento de la marca Cordón Negro en 1974.

En paralelo, José Ferrer revolucionó el mundo de la publicidad y convirtió a Freixenet en la primera marca de cava que se anunció en Televisión Española. A propuesta mía, aprovechamos el formato de publicidad institucional que ofrecía la televisión pública y que consistía en spots de 3 minutos, que permitían explicar los procesos de producción y mencionar 5 veces el nombre de una marca. Seguimos el principio clásico de instruir deleitando. Este tipo de anuncios permitía la presencia de un relator y de ahí nació la idea de la burbuja Freixenet, que iba contando el proceso de producción de

Carta Nevada.

Estas campañas se producen en un contexto de cambio social y de aumento del consumo de las familias que, en 1976, mi tío decidió aprovechar para dar un nuevo paso en la estrategia publicitaria en la que los anuncios pasan a estar protagonizadas por grandes figuras del show business comenzando por Liza Minelli que había protagonizado la película Cabaret, en aquellos días con gran éxito.

La producción de los spots corría a cargo del publicista Leopoldo Pomés. Los guiones se discutían en un comité formado por José Ferrer, Néstor Luján, Luis Bettónica, el propio Leopoldo Pomés, mi hermano Pedro Bonet y yo mismo. La campaña, que se mantuvo desde 1972 hasta 2018, fue un gran éxito y consolidó socialmente la marca. Por ella pasaron figuras como Shirley McLaine, Paul Newman, Gene Kelly, Kim Basinger, Sharon Stone, Demi Moore, Plácido Domingo, Antonio Banderas, Penélope Cruz o Shakira, entre muchos otros.

En una ocasión, nuestras burbujas felicitaron las fiestas de navidad a los españoles junto al director de orquesta Lorin Maazel, que tocaba el violín y dirigía la orquesta de Freixenet. Esta orquesta primero fue de cámara y luego sinfónica, y era una de las actividades de mecenazgo de José Ferrer colaborando la Fundación Albéniz de Paloma O'Shea.

A principios de los 70, Freixenet contaba, por tanto, con una mejora de los métodos de producción, el lanzamiento de Cordón Negro, las campañas de publicidad y la mejora de las redes de comercialización en España. Faltaba acometer el proceso de internacionalización del que mi tío y yo veníamos

hablando desde que comenzó mi estrecha colaboración con él, como ya he dicho, a mediados de los años 60.

Nuestro razonamiento partía de la idea de que en el mundo se consumían anualmente 1.300 millones de botellas de vino espumoso, de las cuales 250 millones eran de champán. Mi tío y yo estábamos convencidos de que el cava Freixenet era capaz de vencer en los mercados internacionales a otros vinos espumosos, la mayoría de ellos elaborados a través del método cuvée close o granvas.

3.5. La internacionalización de Freixenet

En los años 60, comenzó de manera incipiente la internacionalización de la empresa con un intento de situarse en el mercado inglés a través de una filial que, no sin dificultad, empezó a posicionarse en Reino Unido.

En ese momento, el sector no creía en la posibilidad de internacionalización del cava, probablemente porque se consideraba que su principal competidor era el champán al que era muy difícil desbancar. De hecho, hasta 1974 el Consejo Regulador de los vinos espumosos no publicaría de manera diferenciada las ventas de cava en España y en el extranjero.

Una anécdota sirve para ilustrar cuál era el sentir generalizado del sector. En 1972, acompañé a mi tío a una reunión de la Unión de Elaboradores y Criadores de Vinos Espumosos (UCEVE). Al finalizar, se formó un corro en el conversaban de manera informal en torno a 15 productores. Uno de ellos espetó a mi tío: “A ti, José, porque te gusta mucho viajar. Pero, sabes perfectamente que jamás exportaremos una botella de cava”. Todos estu-

vieron de acuerdo.

Una cuestión importante a tener en cuenta es el contexto político-institucional que se vivía en España a mediados de los años setenta. Me refiero a la transición política a la democracia de España protagonizada por el rey Juan Carlos I con la colaboración de los políticos de los distintos partidos que actuaron por consenso: Torcuato Fernández Miranda, Adolfo Suárez, Felipe González, Alfonso Guerra, Manuel Fraga Iribarne, Santiago Carrillo, además de los líderes de las autonomías históricas como Cataluña o el País Vasco.

El éxito de la transición causó admiración en el mundo y particularmente en los países democráticos más avanzados de Occidente. La transición española fue considerada un modelo y cambió muy positivamente la percepción que las sociedades del mundo avanzado tuvieron de España y lo español. En mi opinión, y poniendo las luces muy largas, el hundimiento del imperio español hizo entrar a España en una profunda depresión a lo que intentaron reaccionar los regeneracionistas, pero solo fue en la transición cuando se produce el resurgimiento de España en el mundo.

En estas circunstancias, en 1979, José Ferrer -sin saber inglés- acompañado por un director de comercio exterior y de un asesor norteamericano -experto en el mercado del vino en Estados Unidos- se instaló en New York y en dos meses había organizado una red de 62 distribuidores en todo el país. ¿Por qué después eligió New Jersey para situar la oficina central de ventas? Porque era el lugar en el que su padre, Pedro Ferrer, quiso instalarse en 1935. El éxito fue inmediato y formidable, de tal forma que, en 1985, Freixenet se convirtió en el número 1 de los vinos espumosos en Estados Unidos. Ade-

más, la notoriedad del éxito en España fue considerable y en 1985, Freixenet pasa a ser el líder del sector.

Contribuyó a lograr el éxito en Estados Unidos aprovechar la adquisición al grupo Henkell del 50% de L'Aixartell, bodega de vinos espumosos granvas, situada en Sant Sadurní. Esta operación fue muy importante porque permitió traspasar a esta bodega la producción de Dubois y dejar espacio en Freixenet para la elaboración de 3 millones de botellas de Cordón Negro que posibilitó hacer frente a la demanda del mercado americano.

La segunda decisión importante fue la adquisición de las bodegas que tenía el grupo Rumasa en el Penedés durante el concurso de reprivatización en 1984. En él se incluían las marcas Segura Viudas, Castellblanc, Conde de Caralt y Canals i Nubiola, y la bodega de vinos René Barbier. Realmente, Freixenet era la única empresa capaz de asumir ese importante grupo por sus propias expectativas de crecimiento internacional.

La compra se realizó pagando a plazos 3.000 millones de pesetas, que era el valor de los activos del grupo. Los excesos de capacidad que tenía ese grupo permitieron a Freixenet ampliar su capacidad de producción de una manera significativa y asegurarla ante las expectativas de internacionalización no sólo en Estados Unidos, sino también en el Reino Unido y en Alemania, a través de una oficina en Wiesbaden, en un momento de expectativas muy positivas ante la inminente entrada de España en el Mercado Común Europeo.

El potencial en Alemania era enorme en tanto que constituía el primer mercado de consumo de vino espumoso en el mundo y el éxito de Freixenet se

confirmó de manera inmediata. En 1985, cumplimos el sueño de mi abuelo, Pedro Ferrer Bosch, de entrar en el mercado francés. En mayo suscribimos una opción de compra de Henri Abelé a Martini. En otoño se confirmó la operación y conseguimos nuestra propia bodega en Reims, como quería mi abuelo.

El año siguiente, 1986, inauguramos las cavas en California en el condado de Sonoma construidas a la catalana, es decir, excavadas en el suelo, frente a la disposición en almacenes con refrigeración que era habitual allí.

En 1988, inauguramos las cavas en México, en la localidad de Ezequiel Montes en Querétaro, en una finca que llamamos doña Dolores, en memoria de mi abuela Dolores Sala, que había fallecido en 1977.

Merece la pena introducir aquí una anécdota personal. En septiembre de 1963, en su afán de revolucionar el negocio, José Ferrer montó una primera convención de agentes comerciales a comisión en el hotel Columbus de Plajta d'Aro, al que tuvo la deferencia de invitarme. El almuerzo de clausura estuvo presidido por mi abuela Dolores Sala, con mi tío José Ferrer a su izquierda y conmigo a la derecha. Los participantes entregaron un ramo de flores y una placa a mi abuela que dirigió unas escuetas palabras de agradecimiento: "Muchas gracias", dijo. Y, separándose un poco del micrófono, añadió: "Por los presentes y, sobre todo, por los ausentes". Me dejó profundamente impresionado y me mostró hasta qué punto se involucran las personas en las empresas familiares.

Otro momento que viene a mi memoria es el de la inauguración de las cavas en Sonoma, California, en las que participó Plácido Domingo, que había

entablado amistad con mi tío José Ferrer después de haber protagonizado el anuncio de Freixenet en la navidad de 1984. Esa inauguración estuvo presidida por el presidente de la Generalitat, Jordi Pujol, acompañado de varios consellers, que estuvieron sentados en la mesa junto a mi madre y a mí. Se produjo una conversación interesante en la que mi madre afirmó, con gran visión, que en Cataluña debía promoverse la enseñanza de inglés, más que de catalán, porque este ya lo habla la gente de forma natural. Los consellers no fueron capaces de contestar; sólo pudieron balbucear alguna frase.

Volviendo al éxito del proceso de internacionalización de Freixenet, este fue a más y en 1985 permitió superar en volumen a nuestro más directo rival, Codorníu. Esta progresión tuvo un reflejo institucional porque, hasta entonces, Codorníu había ocupado la presidencia del consejo regulador y de la patronal. A partir de entonces, Freixenet pasó a ocupar la presidencia de la patronal que mi tío decidió que ostentara yo. Cuando acudí a la primera reunión vi caras de sorpresa, porque me dio la sensación de que esperaban a mi tío.

Cuando adquirimos las bodegas de Rumasa, iniciamos un proceso de diversificación de forma automática y decidimos instalarnos en las principales denominaciones de origen España, y también fuera de nuestro país. Así, a mediados de los años 90, adquirimos una bodega en La Rioja, Solar Viejo, y una bodega en Ribera de Duero, Valdubón. También el Ministerio de Agricultura nos solicitó que nos hiciéramos cargo durante un tiempo de la bodega Pazo Bayón, que había sido confiscada a un narcotraficante. Posteriormente, acudimos al concurso por el que se vendió y perdimos, de modo que adquirimos otra bodega en la localidad de Meaño para asegurar la elaboración de Albariño que ya habíamos introducido en el mercado, con la

marca Vionta.

El incremento de la internacionalización fue extraordinario a partir de la mejora de la relación cambiaria, tras las tres devaluaciones de la peseta que se produjeron entre 1992 y 1993. Anteriormente, la política de peseta fuerte de Carlos Solchaga perjudicó gravemente las posibilidades de exportación.

En el caso del cava, los que empezaron a exportar a mediados de los 80 a la vista del éxito de Freixenet, se vieron afectados por el tipo de cambio de las divisas. Yo lo viví en las reuniones de la patronal, en las que me parecía que los competidores pensaban que, si Freixenet lo había hecho, ellos también podían. Empezaron a exportar cuando el dólar se cotizaba a 185 pesetas; entraron en contra de la ola, y cuando la cotización pasó a 80 pesetas por dólar, se dieron un remojón importante. Esto explica que Freixenet estuviera durante muchos años representando el 90% de la exportación de cava español.

Mi teoría es que esa política de divisa fuerte retrasó entre 10 y 15 años la salida de las empresas españolas al exterior. En el caso de Freixenet fue diferente porque nosotros ya estábamos exportando desde principios de los años ochenta y lo que hicimos fue defender nuestra posición, que ya era sólida, y seguimos creciendo en el exterior hasta que, a partir de 1993, la devaluación de la peseta ayudó a disparar nuestras ventas.

Suelo decir que para tener éxito hay que hay que seguir las 3 “tes”: talento, trabajo y tenacidad. Últimamente hablo de una cuarta, que es transformación. Pero habría que hablar de un quinto factor que no empieza con t y que también cuenta, que es la suerte.

3.6. La gobernanza en tiempos de la revolución Freixenet

Desde 1965, en cuanto a la gobernanza, Freixenet funcionaba con un *factórum*, José Ferrer, que reunía un consejo al que asistían sus tres hermanas y yo mismo, que hacía las veces de secretario de *facto*, porque formalmente la secretaria del consejo era mi tía Lola. Los consejos se celebraban en el comedor de la casa y mi abuela no asistía, pero pasaba por allí en distintos momentos.

Los distintos miembros de la familia se fueron incorporando paulatinamente. En 1968, se incorporó a la empresa mi hermano Pedro, que me sustituiría en la dirección comercial en los 70, una vez que había decidido, de acuerdo con José Ferrer, que, además de trabajar en Freixenet, iba a seguir mi carrera de profesor universitario.

Ya en plena transición se incorporan a la empresa mi hermano Eudaldo y mi primo Enrique Hevia. Y a partir de los 80, entraron los hijos de José Ferrer, Pedro y José María.

3.7. La sucesión

En 1998, cuando Freixenet es el líder mundial de los vinos espumosos, José Ferrer tomó la decisión de dejar los cargos en Freixenet de una forma *lampedusiana*, porque se iba, pero no se iba. Fue al final de un consejo de administración - en el que, además de mi tío y sus tres hermanas, participábamos mis primos, Pedro Ferrer (hijo mayor de José), Enrique Hevia (hijo de mi tía Carmen) y yo (hijo mayor de mi madre, Pilar)- cuando nos anunció, en el capítulo de ruegos y preguntas, su intención de retirarse en el año 2000

y de que yo le sustituyera en la presidencia de la empresa, con Pedro Ferrer como consejero delegado. Yo propuso entonces que, cuando se produjera el relevo efectivo, pasara a ocupar la presidencia de honor de Freixenet. Título que le ha acompañado el resto de su vida.

La sucesión tuvo lugar, en efecto, en el año 2000 pero, como decía, se fue, pero no se fue, porque se retiró a un despacho que había entre la empresa y la vivienda, al que nuestras peregrinaciones fueron constantes. Además, participaba en las comisiones directivas y en el consejo de administración y, curiosamente, lo hacía ocupando su silla de siempre en el comedor.

Conmigo en la presidencia y con Pedro Ferrer como consejero delegado, continuó la expansión exterior en Australia y en Burdeos. En Australia nos establecimos en una de las zonas más prestigiosas del vino de aquel país, Coonawarra, y en otra región vinícola, Mildura.

En el caso de Burdeos, adquirimos una empresa centenaria, Yvon Mau, con una organización comercial muy potente que nos permitió convertirnos en la segunda marca de vino espumoso, no champán, en Francia. Fue un efecto relativamente imprevisto, pero al mismo tiempo constituyó una lección comprobar que, a través de una empresa con una buena organización comercial, Freixenet tenía allí grandes posibilidades.

La internacionalización fue el gran escudo protector en la crisis del 2008. No solo fue la prueba del nueve para empresas que, como Freixenet, estaban ya instaladas en el mundo e incluso eran líderes en su sector, sino que obligó a muchas pymes a salir, y lo hicieron con éxito. Esto me lleva a pensar en el gran recorrido que tiene España, a través de la salida al exterior de sus

pymes. Es realmente extraordinario. Y no solo eso, sino que las empresas que ya están en el mundo, aun siendo líderes, todavía están poco presentes, o sea, que tienen también mucho recorrido.

La internacionalización volvió a ser, otra vez, el escudo protector durante la pandemia del Covid. El sector del cava se hundió en España en 2020, pero, en cambio, llevó a Freixenet al récord histórico, porque el confinamiento disparó las ventas en todos los grandes mercados mundiales que tienen hábitos de consumo cotidiano y no como en España que depende mucho de las celebraciones y de la presencia de turismo extranjero.

3.8. La gobernanza de la empresa familiar Freixenet a partir de los 90

Todos los miembros de la familia que ocupábamos cargos directivos en los 80, presididos por José Ferrer, constituimos una comisión directiva, en la que yo actuaba como secretario de actas. El estilo de esas comisiones era muy familiar e informal y en ellas se adoptaban las decisiones, que aprobaba el consejo de administración de manera unánime.

En los años 90, se incorporaron al consejo mis primos Pedro Ferrer y Enrique Hevia. Más adelante, cuando pasé a ocupar la presidencia, propuse a mi tío que todos los miembros del consorcio de primos entraran en el consejo de administración.

José Ferrer fue la figura clave y el líder indiscutible de Freixenet. Se dejaba aconsejar y ciertamente yo tuve un papel destacado a su lado en las primeras decisiones para transformar la compañía que se tomaron en los años 60 y, particularmente, más tarde durante la guerra del cava. En todo caso, las

decisiones las tomaba mi tío: él fue el adalid de la epopeya Freixenet. Su dinamismo y su afán de logro eran formidables. En algún caso, su sentido del riesgo rozaba lo temerario. Personalmente siempre le he agradecido que me dejase realizar mi carrera como profesor universitario, el nombramiento como presidente de Freixenet y su impulso en la realización de mi vocación política en el buen sentido del servicio público.

3.9.- La joint-venture con Henkell

Esta trayectoria exitosa de Freixenet había sido objeto de atención de la empresa alemana Henkell, perteneciente al grupo Oetker. En 2007, me invitaron a conocer sus instalaciones en Wiesbaden y me hablaron de su interés por adquirir Freixenet. Mi respuesta fue negativa. En ese momento, Freixenet era una sociedad de hermanos, que eran los accionistas, cuya cohesión familiar era absoluta y que estaban en el proyecto al cien por cien.

Dos años después, Henkell adquirió en el Penedés una pequeña empresa, Cavas Hill. Una operación que no dejó de sorprenderme. Ahora pienso que era una manera de estar cerca de Freixenet para seguir atentamente el devenir de la empresa y de la familia.

En 2013 falleció mi tía Lola y en 2016, mi tía Carmen y mi madre, con lo que la propiedad de la empresa pasó a estar en manos de un consorcio de primos, aunque mi tío conservaba algo más del 42% del capital.

En ese momento, Henkell inició una operación de acercamiento, que culminó en 2018 con la adquisición del 50,7% del capital; por tanto, la mayoría, pero con dos socios, José Ferrer y yo mismo, que quisimos seguir en el proyecto.

Mi primo Pedro Ferrer fue el encargado de la negociación de esta joint venture absolutamente necesaria y conveniente que incluía, además de las correspondientes cláusulas de salvaguardia, una hoja de ruta acordada para el enfoque del negocio y el aprovechamiento de sinergias. Ese acuerdo era por 5 años y ha sido renovado en 2023, dado su éxito.

Como consecuencia de la incorporación en el accionariado de Henkell, pasé a ser copresidente de Freixenet en 2018 para salir del consejo de administración en 2019, año en el que fui nombrado presidente de honor junto a José Ferrer. Se nombró presidente a Albert Christmann y vicepresidente a Pedro Ferrer, que ya era consejero delegado junto a Andreas Brokempe.

CUARTA PARTE: CONCLUSIONES

PRIMERA PARTE: La conceptualización de la empresa familiar

1.1. Qué es la empresa familiar

1.1.1. Evolución de la conceptualización de la empresa familiar

Como se ha dicho, no deja de ser sorprendente que, siendo las empresas familiares la mayor realidad de los tejidos empresariales del mundo, no se haya planteado una reflexión sobre la empresa familiar con pretensión de investigación científica hasta bien avanzada la segunda mitad del pasado siglo XX para intentar distinguir las empresas familiares de las que no lo son. Incluso se ha podido señalar que la investigación sobre las empresas familiares se encuentra en un estado emergente. Eso sí, con interés creciente.

1.1.2. Los criterios determinantes para caracterizar una empresa familiar

En todo caso, no se ha logrado consensuar en la Academia una definición de empresa familiar, aunque existen muchas muy aproximadas, pero no una de aceptación universal.

Sin embargo, se han ido perfilando con el tiempo criterios específicos que, si bien se han ido sumando y que no son absolutos debido a la diversidad de enfoques, permiten determinar si una empresa puede ser considerada como familiar.

En las primeras fases evolutivas -décadas de 1960 a 1990- los criterios estruc-

turales (propiedad y control) dominaron el concepto.

Con la incorporación de elementos estratégicos y emocionales en las décadas de 1990 y 2000, los criterios de continuidad generacional y valores familiares adquirieron mayor relevancia. Finalmente, el concepto ha integrado una perspectiva contextual que combina todos los criterios, reflejando la complejidad y diversidad de las empresas familiares.

En conjunto, estos criterios proporcionan una visión multidimensional que integra elementos de diversos tipos, lo que permite -dado que se trata de dimensiones interrelacionadas- considerar la empresa familiar como un sistema único que combina objetivos económicos con dinámicas familiares. Ello determina necesariamente el carácter multidisciplinar de la aproximación teórica al concepto de empresa familiar con aplicación de múltiples disciplinas como el derecho, la economía, la gestión empresarial, la sociología y la psicología.

1.2. Teorías y enfoques de análisis de la empresa familiar

Las empresas familiares presentan, por tanto, unas características derivadas de la interrelación entre empresas y familias que las diferencian de las empresas no familiares, por cuanto, las decisiones -incluso a nivel estratégico- se ven afectadas, además de por cuestiones económicas, por aspectos familiares y emocionales como la lealtad, el sentido de pertenencia, el legado o el cariño.

En función de la relevancia asignada a estas características diferenciadas, han surgido diferentes marcos teóricos para su análisis. Entre ellos, destacan:

1.2.1. El enfoque de recursos y capacidades (Resource-Based View, RBV)

Enfoque que conecta las características únicas de estas organizaciones con su desempeño estratégico y que destacan cómo las empresas familiares pueden ofrecer recursos competitivos sostenibles al aprovechar recursos y capacidades únicas. Sin negar que una mala gestión de sus recursos y capacidades internas pueden ser limitantes como ocurre con la resistencia al cambio o el nepotismo.

1.2.2. La teoría de la Agencia en el contexto familiar

La teoría de la agencia, tradicionalmente aplicada para analizar conflictos entre propietarios (principales) y gerentes (agentes) en organizaciones, adquiere un sentido específico en el contexto de la empresa familiar debido a la superposición de roles familiares y empresariales.

Dado que en la empresa familiar los intereses de propietarios y gerentes familiares pueden estar alineados, producen lo que se llama el alivio de los costes de agencias. Sin embargo, no siempre hay situación de ventaja, sino de conflicto, como cuando se prioriza el empleo de familiares no idóneos. Es, por ello, que suele recomendarse mecanismos de gobernanza para mitigar posibles conflictos como los protocolos familiares, los consejos de administración con miembros externos independientes o la planificación de la sucesión.

1.2.3. La teoría de los stakeholders y el rol de la familia

La teoría de los stakeholders destaca cómo las decisiones empresariales

están profundamente influenciadas por los intereses y valores de la familia propietaria y enfatiza la necesidad de equilibrar estas prioridades con las expectativas de otros stakeholders, como los empleados, los proveedores o incluso los poderes públicos.

1.2.4. La teoría del paradigma de la riqueza del capital socioemocional (SEW)

La teoría del paradigma de la riqueza del capital socioemocional (SEW) enfatiza la importancia de los objetivos emocionales y sociales en sus decisiones estratégicas y operativas, de manera que se asegure la continuidad del legado familiar y refuerce la identidad y el prestigio de la familia muy vinculado a la reputación de la empresa familiar. Sin embargo, debe procurarse que no perjudique una posible profesionalización de directivos, por ejemplo.

SEGUNDA PARTE: La importancia de la empresa familiar en la economía. Especial referencia a España.

2.1 Empresa familiar y economía

La empresa familiar es el tipo de compañías con más presencia en España, en Europa y en el mundo.

- A nivel mundial se estima que representa aproximadamente el 90% del tejido empresarial total, destacando por su aportación de entre el 70% y el 90% del PIB.
- En Europa, representan desde el 61% en Países Bajos hasta más del 80% en España, Italia o Francia. Las empresas familiares contribuyen en

Europa al 50% del PIB de la Unión Europea y generan entre el 40 y el 50% del empleo privado.

- En el caso de España, según datos del Instituto de Empresa Familiar, el porcentaje del tejido empresarial español se sitúa por encima de la media europea, pues el 88,6% (lo que equivale a más de 1 millón de compañías) del total de empresas presentan carácter familiar.

En el Índice Mundial de Empresas Familiares, está representada por 11 compañías: 3 pertenecientes al sector consumo, 3 al industrial, 2 al de infraestructuras, 1 al de seguros, 1 al de energía y otra al sector salud.

Por comunidades autónomas, destaca el peso de las empresas familiares en Castilla-La Mancha, con el 94,3% de las empresas privadas, excluyendo autónomos; Murcia (92,5%), y Galicia (92,4%).

El conjunto de empresas familiares genera el 66,7% del empleo privado, con un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo y son responsables del 57,1% del PIB. En la distribución del empleo por comunidades, vuelven a destacar Galicia y Castilla-La Mancha.

Salvo en la Comunidad de Madrid, las empresas familiares contribuyen en todas las regiones por encima del 50% del PIB correspondiente. En todos los sectores las empresas familiares tienen una presencia superior al 50% y crean por cada millón de euros de facturación un promedio de 4,9 puestos de trabajo, frente a los 3,1 puestos generados por las no familiares.

Asimismo, las empresas familiares crean más empleo que las no familiares. Por último, las empresas familiares españolas, en conjunto, son menos pro-

ductivas y menos resilientes que las empresas no familiares, salvo las empresas familiares de más de 100 trabajadores que son más rentables.

2.2 Empresa familiar y cohesión social

Las empresas familiares son un pilar fundamental en la economía global y desempeñan un papel crucial en el fortalecimiento de la cohesión social. Estas organizaciones, definidas por su propiedad y control mayoritario dentro de un núcleo familiar, no solo contribuyen al crecimiento económico, sino que también generan impactos positivos en la estabilidad y el desarrollo social

2.3 Empresa familiar y sector agroalimentario

Las empresas familiares agroalimentarias tienen un impacto significativo en la cohesión social, especialmente en comunidades rurales y áreas donde el sector agroalimentario es un motor económico y cultural. Estas empresas no solo aportan estabilidad económica, sino que también fortalecen las conexiones sociales, preservan tradiciones locales y promueven un desarrollo inclusivo y sostenible

2.4 Desafíos y oportunidades para la empresa familiar en el siglo XXI: capitalismo más humano

El sistema económico español es un capitalismo mixto -economía social de mercado- pero, en su conjunto, la mayor parte se trata de un capitalismo familiar con un alto matiz humano e inclusivo.

TERCERA PARTE: El caso Freixenet

3.1. Nacimiento y antecedentes

En 1914, el matrimonio Pedro Ferrer Bosch y Dolores Sala -hijos de dos familias de tradición vinícola del Penedés- inician el proyecto con la fundación de la empresa Freixenet. Pedro Ferrer fue un empresario con enorme instinto comercial que tuvo la fortuna de que su mujer, Dolores Sala, fuera una gran experta en vinos y que, además, le interesaban los negocios y la política, lo que era notable en la España de principios del siglo XX.

Ya en la década de los años 20, Pedro Ferrer viajó por el extranjero para conocer el mundo de los vinos espumosos y, una vez abolida la ley seca, decidió montar un proyecto vinícola en Estados Unidos. El proyecto realmente se inició, pero la guerra civil española lo abortó.

3.2 La guerra civil española

La familia Ferrer sufrió en primera persona las consecuencias de la guerra civil que, en todo caso, también conllevó una revolución social. Pedro Ferrer fue asesinado por ser empresario. Su hermano Joan, heredero de la masía La Freixeneda, también fue asesinado por ser hermano de Pedro e ir a misa. Y el hijo mayor de Pedro Ferrer, Juan, con 23 años fue igualmente asesinado por ser hijo de empresario y haber empezado a formarse al lado de su padre.

Por otro lado, la familia Ferrer Sala fue despojada de la propiedad de la empresa Freixenet, que fue colectivizada. A finales de 1938, cuando la Generalitat de Cataluña constató que iba a perder la guerra, devolvió las empresas

colectivizadas a sus legítimos dueños. Entonces, las mujeres de la familia Ferrer Sala -Dolores y sus tres hijas, ya que José era entonces un niño pequeño- tomaron una decisión fundamental que fue la continuidad de la empresa. Las protagonistas fundamentales de esta determinación fueron Dolores Sala, cuyos conocimientos sobre el mundo del vino garantizaban la calidad de la elaboración, y su hija mayor -mi madre-, Pilar Ferrer Sala, que tenía entonces 19 años, pero que ya mostraba una personalidad sólida.

3.3. La incorporación de José Ferrer

A partir de los años 50, comenzó la formación tanto académica como empresarial de José Ferrer. Bajo la tutela de su madre, Dolores Sala, y de su hermana mayor, Pilar Ferrer, pasó por todos los departamentos de la empresa y realizó estudios de enología en una estación enológica en Vilafranca del Penedés, hasta que a finales de los años 50 fue empoderado por su madre y empezó a mandar.

También por decisión de mi abuela y de mi madre a finales de los años 50, cuando ya había iniciado la carrera de derecho, realicé un stage de un año en Freixenet en la oficina que la empresa tenía en la calle Princesa de Barcelona. Ahí me di cuenta, por primera vez, del ímpetu de mi tío, José Ferrer Sala, y de su ambición de transformar la empresa en todos sus ámbitos. Una particular revolución que empezó a desarrollar a principios de la década de los 60.

3.4. La revolución Freixenet

Por circunstancias personales que me alejaron temporalmente de la Universidad, en 1965, de manera casual, volví a tener un contacto más estrecho con

mi tío con quien empecé a tener largas conversaciones sobre la revolución empresarial que estaba decidido a llevar a cabo en Freixenet.

Como consecuencia de esas de esas conversaciones, que duraron meses, José Ferrer tomó algunas decisiones determinantes. Por un lado, inició la modernización de los procedimientos de elaboración; por otro, me nombró director comercial. Y, todo ello, a la vez que redefinía la estrategia comercial de la empresa basada en: la diferenciación, a través de la botella blanca esmerilada de Carta Nevada; la creación de un “ejército regular” de vendedores en plantilla, con delegación en los diferentes territorios de España, y, en tercer lugar, con el inicio de un cambio significativo en la publicidad de la marca, centrada en Carta Nevada.

El resultado fue que se llevó a cabo la modernización de la elaboración de cava y se tuvo un éxito considerable en la comercialización por la nueva organización, al tiempo que se logró la asunción de la marca Carta Nevada por la sociedad española en su conjunto.

Se implementó una estrategia de diferenciación, a partir de la marca Carta Nevada y la creación de una estructura comercial con vendedores propios en toda España. Dos decisiones que tuvieron un formidable éxito, al que también contribuyeron las mejoras introducidas en el proceso de elaboración.

A finales de los 60, Freixenet logró implementar una cierta automatización en el proceso de movimiento de botellas durante la elaboración. Además, en 1972, Freixenet introdujo de manera pionera la elaboración de los vinos base en grandes depósitos de acero, según el modelo Alfa Laval, una mejora

que permitió asegurar el lanzamiento de la marca Cordón Negro en 1974.

En paralelo, José Ferrer revolucionó el mundo de la publicidad y convirtió a Freixenet en la primera marca de cava que se anunció en Televisión Española. Estas campañas se producen en un contexto de cambio social y de aumento del consumo de las familias que, en 1976, mi tío decidió aprovechar para dar un nuevo paso en la estrategia publicitaria en la que los anuncios pasan a estar protagonizados por grandes figuras del show business comenzando por Liza Minelli que había protagonizado la película Cabaret, en aquellos días con gran éxito.

A principios de los 70, Freixenet contaba, por tanto, con una mejora de los métodos de producción, el lanzamiento de Cordón Negro, las campañas de publicidad y la mejora de las redes de comercialización en España. Faltaba acometer el proceso de internacionalización del que mi tío y yo veníamos hablando desde que comenzó mi estrecha colaboración con él, como ya he dicho, a mediados de los años 60.

3.5. La internacionalización

Una cuestión importante a tener en cuenta es el contexto político-institucional que se vivía en España a mediados de los años setenta. Me refiero a la transición política a la democracia de España protagonizada por el rey Juan Carlos I con la colaboración de los políticos de los distintos partidos que actuaron por consenso: Torcuato Fernández Miranda, Adolfo Suárez, Felipe González, Alfonso Guerra, Manuel Fraga Iribarne, Santiago Carrillo, además de los líderes de las autonomías históricas como Cataluña o el País Vasco.

El éxito de la transición causó admiración en el mundo y particularmente en los países democráticos más avanzados de Occidente. La transición española fue considerada un modelo y cambió muy positivamente la percepción que las sociedades del mundo avanzado tuvieron de España y lo español.

En mi opinión, y poniendo las luces muy largas, el hundimiento del imperio español hizo entrar a España en una profunda depresión a lo que intentaron reaccionar los regeneracionistas, pero sólo fue en la transición cuando se produce el resurgimiento de España en el mundo.

La conquista del mundo comenzó en el Reino Unido; tuvo su primer éxito rotundo en Estados Unidos, y continuó en Alemania y México. El resultado es que en 1985 Freixenet superó en volumen a nuestro más directo rival, Codorníu.

Conmigo en la presidencia y con Pedro Ferrer como consejero delegado, continuó la expansión exterior en Australia y en Burdeos. La internacionalización fue el gran escudo protector en la crisis del 2008 y volvió a serlo durante la pandemia del Covid.

3.6. La gobernanza de Freixenet

En 1965 la empresa funcionaba con un factótum, José Ferrer, que reunía un consejo al que asistían sus tres hermanas y yo mismo, que hacía las veces de secretario de facto, porque formalmente la secretaria del consejo era mi tía Lola. Los consejos se celebraban en el comedor de la casa y mi abuela no asistía, pero pasaba por allí en distintos momentos.

Los distintos miembros de la familia se fueron incorporando paulatinamente. En 1968, se incorporó a la empresa mi hermano Pedro, que me sustituiría en la dirección comercial en los 70, una vez que había decidido, de acuerdo con José Ferrer, que, además de trabajar en Freixenet, iba a seguir mi carrera de profesor universitario.

Ya en plena transición se incorporan a la empresa mi hermano Eudaldo y mi primo Enrique Hevia. Y a partir de los 80, entraron los hijos de José Ferrer, Pedro y José María.

En 1998, cuando Freixenet es el líder mundial de los vinos espumosos, José Ferrer tomó la decisión de dejar los cargos en Freixenet a partir del año 2000 y de que yo le sustituyera en la presidencia de la empresa, con Pedro Ferrer como consejero delegado. Yo propuse entonces que, cuando se produjera el relevo efectivo, pasara a ocupar la presidencia de honor de Freixenet. Título que le ha acompañado el resto de su vida.

3.7. La sucesión

La sucesión tuvo lugar, en efecto, en el año 2000 pero, se fue, pero no se fue, porque se retiró a un despacho que había entre la empresa y la vivienda, al que nuestras peregrinaciones fueron constantes. Además, participaba en las comisiones directivas y en el consejo de administración y, curiosamente, lo hacía ocupando su silla de siempre en el comedor.

Todos los miembros de la familia que ocupábamos cargos directivos en los 80, presididos por José Ferrer, constituimos una comisión directiva, en la que yo actuaba como secretario de actas. El estilo de esas comisiones era

muy familiar e informal y en ellas se adoptaban las decisiones, que aprobaba el consejo de administración de manera unánime.

En los años 90, se incorporaron al consejo mis primos Pedro Ferrer y Enrique Hevia. Más adelante, cuando pasé a ocupar la presidencia, propuse a mi tío que todos los miembros del consorcio de primos entraran en el consejo de administración.

José Ferrer fue la figura clave y el líder indiscutible de Freixenet. Se dejaba aconsejar y ciertamente yo tuve un papel destacado a su lado en las primeras decisiones para transformar la compañía que se tomaron en los años 60 y, particularmente, más tarde durante la guerra del cava. En todo caso, las decisiones las tomaba mi tío: él fue el adalid de la epopeya Freixenet. Su dinamismo y su afán de logro eran formidables. En algún caso, su sentido del riesgo rozaba lo temerario.

3.8. La joint-venture con Henkell

Esta trayectoria exitosa de Freixenet había sido objeto de atención de la empresa alemana Henkell, perteneciente al grupo Oetker. En 2007, me invitaron a conocer sus instalaciones en Wiesbaden y me hablaron de su interés por adquirir Freixenet. Mi respuesta fue negativa. En ese momento, Freixenet era una sociedad de hermanos, que eran los accionistas, cuya cohesión familiar era absoluta y que estaban en el proyecto al cien por cien.

Dos años después, Henkell adquirió en el Penedés una pequeña empresa, Cavas Hill. Una operación que no dejó de sorprenderme. Ahora pienso que era una manera de estar cerca de Freixenet para seguir atentamente el deve-

nir de la empresa y de la familia.

En 2013 falleció mi tía Lola y en 2016, mi tía Carmen y mi madre, con lo que la propiedad de la empresa pasó a estar en manos de un consorcio de primos, aunque mi tío conservaba algo más del 42% del capital.

En ese momento, Henkell inició una operación de acercamiento, que culminó en 2018 con la adquisición del 50,7% del capital; por tanto, la mayoría, pero con dos socios, José Ferrer y yo mismo, que quisimos seguir en el proyecto.

Mi primo Pedro Ferrer fue el encargado de la negociación de esta joint venture absolutamente necesaria y conveniente que incluía, además de las correspondientes cláusulas de salvaguardia, una hoja de ruta acordada para el enfoque del negocio y el aprovechamiento de sinergias. Ese acuerdo era por 5 años y ha sido renovado en 2023, dado su éxito.

Como consecuencia de la incorporación en el accionariado de Henkell, pasé a ser copresidente de Freixenet en 2018 para salir del consejo de administración en 2019, año en el que fui nombrado presidente de honor junto a José Ferrer. Se nombró presidente a Albert Christmann y vicepresidente a Pedro Ferrer, que ya era consejero delegado junto a Andreas Brokempe.

Como conclusión, quiero recordar el decálogo que sintetizo en la presentación del libro “Los primeros cien años de Freixenet” como factores claves del éxito de Freixenet y que serían de aplicación a cualquier empresa familiar.

1. La cohesión familiar
2. La calidad

3. La competitividad
4. La ambición
5. La diversificación
6. La innovación
7. La internacionalización
8. La marca
9. La fortaleza, determinación y coraje
10. La sabiduría en el gobierno

Y, a todo ello, acababa diciendo: “Si a todo ello le añadimos las personas y la suerte de los campeones, se puede ganar. Sí. ¡Se puede!”

BIBLIOGRAFÍA

- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the US Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105–114.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 3(1), 42–60.
- Basco, R. (2015). Family Business and Regional Development—A Theoretical Model of Regional Familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259-271.
- Basco, R., & Bartkeviciute, I. (2016). Is There Any Room for Family Business Regional Studies? *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 1-10.
- Benavides Velasco, C., Guzmán Pana V., Quintana García A. (2011) “Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica”. Cuaderno de Economía y Dirección de Empresa.
- BNP Paribas Wealth Management (2023): Family governance in Europe: trends and insights.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Coronas J. (editor). (2005). “Manual de la empresa familiar”. Instituto de la Empresa Familiar + PWC. Ed. Deusto.
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future

- Directions. *Journal of Product Innovation Management*.
- Deloitte (2019). Encuesta global de empresas familiares 2019.
 - Dyer, W. G. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
 - EY (2023): Global Family Business Index 2023.
 - Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
 - Gallo, M.A. (2011) “El futuro de la empresa familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial” Ed. Profit
 - Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*.
 - Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). *Administrative Science Quarterly*: “Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms.”
 - Handler, W. (1989). *Managing the family firm succession process: The next generation family member’s experience*. UMI Dissertation Services.
 - Instituto de empresa familiar. Empleo y variables económicas (<https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/empleo-y-variables-economicas/>)
 - Instituto de empresa familiar. Radiografía de la Empresa Familiar (<https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>)
 - Instituto de la Empresa Familiar y Asociaciones Territoriales. (2023) “La empresa familiar en España”. Departamento de Economía y Empresa. Aproximación a la encuesta de Sigmados.
 - Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360
 - López-González, E., Serrano-Bedia, A. M., & Palma-Ruiz, J. M. (2019).

Corporate Social Responsibility in Family Firms: A Systematic Literature Review. *European Journal of Family Business*, 9(1), 6-18.

- Pont y Amenós A. (2001). “La empresa familiar y su mundialización”. Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.
- Sánchez Pulido L. (2021). “La empresa familiar: marcos teóricos y estado del arte”. Universitat de Lleida. Cuadernos prácticos de empresa familiar 8.
- SEA Empresas Alavesas. (1995). Jornadas sobre la empresa familiar.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1982). On the goals of successful family businesses. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.
- Villalba Ávila D.E. (2023). “Las empresas familiares y los modelos de empresas: una aproximación conceptual”. *Revista de análisis y difusión de perspectivas educativas y empresariales* Vol. 3 Num.6. Universidad San Ignacio de Loyola – Paraguay.
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. Palgrave Macmillan.



UCAM
UNIVERSIDAD