

CAPÍTULO I

LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN ECONÓMICA EN LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

por Fernando Nogales

La economía ni presupone ni en modo alguno asegura que la gente aspire solo o principalmente a ampliar lo que suele denominarse bienestar social.

La teoría económica, como rama que es de la ciencia en general de la acción humana, se ocupa de cualquier tipo de actividad humana, es decir, le interesa todo proceder consciente para alcanzar específicas metas, cualesquiera que sean estas.

LUDWIG VON MISES

(*La Acción Humana*, p. 1044)

Introducción

Decía Peter Drucker que «en la empresa todos son gastos, los beneficios están fuera». Está bien recordarlo, ya que una buena gestión interna de las empresas ayuda, pero no garantiza la rentabilidad de las compañías. Así por ejemplo, un producto, si bien en lo referente a su gestión interna de operaciones puede ser excelente, puede no ser demandado por los clientes, y el beneficio será nulo y la empresa en cuestión entrará en pérdidas, ya que tendrá que sufragar todos sus costes operativos (financieros, de fabricación, de personal, comerciales, impuestos del estado, etc.).

En otras palabras, los beneficios y la competitividad de las empresas se generan *puertas afuera* de dichas organizaciones, es decir, en los mercados. Y la ciencia que rige los mercados es la *Economía*.

Sin embargo, las empresas, internamente, se rigen por las *Finanzas*. Es decir, con sus recursos financieros tienen que hacer todas sus operaciones al menor *coste* posible (de aquí la importancia de llevar al día una rigurosa *Contabilidad* de todos los importes operativos). Pero podría suceder al final del ejercicio económico que, aun habiendo *ventas*, su *Balance* sea cero (*Facturación = Costes*), por lo que su *Cuenta de Resultados* carecerá de *beneficio* alguno; efecto este que, de no ser un hecho excepcional, significaría para dicha empresa el principio de su *in-competencia* en los mercados, lo que podría provocar en pocos años su desaparición de ellos.

En el lenguaje popular a veces confundimos o mezclamos conceptos tales como: *Contabilidad, Finanzas, Economía, Facturación, Beneficios, Balance, Cuenta de Resultados, etc.*, pero cuando somos propietarios de una empresa familiar es muy importante el rigor en los conceptos, y quién en el organigrama de la empresa familiar es responsable de llevar a cabo cada una de dichas funciones.

Centrémonos de momento en las tres funciones básicas de toda empresa familiar: la *Contabilidad*, las *Finanzas* y la *Economía*. En términos generales la *Contabilidad* no deja de ser un control numérico de los importes de todas las operaciones (*asientos*), realizadas en la empresa a lo largo de cada ejercicio económico, bien sea en su *Haber* o en su *Debe*. Del resultado *entre el Haber* y el *Debe* saldrá un *Saldo* (negativo o positivo), el que no obligatoriamente significa *Pérdidas* o *Ganancias* al final del ejercicio (las *Pérdidas* o *Ganancias* ya hemos dicho que fundamentalmente están fuera de la empresa), solamente operaciones contables más o menos óptimamente realizadas dentro de la empresa. Los *Departamentos de Contabilidad* de las empresas son los encargados de llevar a cabo con el mayor rigor posible dicha función contable.

Sin embargo, cuando hablamos de *Finanzas*, más que de un control numérico de operaciones (*asientos*), realizados en el presente-pasado de cada ejercicio económico, hablamos de operaciones administrativas orientadas al presente-futuro de la empresa familiar. Es decir, somos conscientes de que los efectos (positivos o negativos) de dichas decisiones administrativas, si bien las tomamos en el presente, se materializarán en el futuro. Así por ejemplo, en una importante decisión de endeudamiento a medio largo plazo, para realizar determinadas inversiones en la empresa, no tenemos

garantizado su éxito futuro (podemos comprar una nueva tecnología de fabricación de un nuevo producto, y luego no tener éxito con él). En este sentido, más que de *Haber-Debe* y *Saldos*, hablamos de *Activos y Pasivos*, de *Déficits o Superávits*, en función de los resultados de endeudamientos y resultados obtenidos en el medio largo plazo. Es decir, con las *Finanzas* las empresas (a través de sus Áreas Financieras) tratan de gestionar lo mejor posible el riesgo futuro que asumir.

Y es a partir de aquí que en el ámbito de las empresas familiares el concepto de *Economía* cobra todo su sentido. Dentro de las empresas el llevar bien la *Contabilidad* (control que es fundamental) y las *Finanzas* (obtener superávits) no es suficiente para garantizar la viabilidad futura de las empresas y patrimonios familiares. Para ello es necesario entender el funcionamiento de los entornos económicos en los que se mueven. Es decir, en *Economía*, más importante que el *Debe* o el *Haber*, más importante que el *Déficit* o *Superávit*, es prever sus periodos de *Auge/Recesión*, las causas que los generan y actuar en consecuencia. En un mundo como el actual, de empresas y mercados globales, por ejemplo, puede darse la circunstancia de que en nuestra empresa familiar internamente llevemos una contabilidad rigurosa y nuestras inversiones nos hayan permitido conseguir importantes superávits en los mercados en los que operamos; pero si por desgracia dichos entornos (mercados o países) entran en altos índices de inflación, recesión, crisis monetarias o políticas tributarias excesivas, y no hemos sabido preverlas, ello puede ser suficiente para no poder garantizar la continuidad de nuestras empresas y patrimonios familiares.

En las empresas familiares, son sus Consejos de Administración (o Directorios) y sus Consejos de Familia los Órganos de Gobierno responsables de tener un conocimiento suficiente del funcionamiento de la economía. Ellos son los encargados de predecir la evolución de la macroeconomía y acertar en los límites de riesgos a asumir con sus empresas y patrimonios familiares.

En otras palabras, para garantizar la viabilidad futura de las empresas, el tener éxito en su gestión interna y en los sectores de negocio en los que opera no es suficiente. Hoy en Europa en general y en España en particular la actual recesión económica ha obligado a cerrar muchas empresas

(no pocas de ellas familiares). En Estados Unidos la crisis financiera del 2008 hizo desaparecer un gran número de empresas, algunas de ellas muy grandes. Islandia es un caso de libro de quiebra como país. Argentina el año 2001 entró en una gravísima crisis monetaria que hundió su economía. Japón también sufrió una fortísima crisis económica a principios de los noventa del pasado siglo (la sigue padeciendo aún). En estos escenarios, muchas de las empresas exitosas en su día llevaban bien sus contabilidades y sus finanzas, pero en los países en los que operaban no supieron prever las consecuencias de las políticas macroeconómicas impuestas por los gobiernos y sus instituciones financieras. Quebraron. Conviene no olvidarlo.

La Economía en las familias empresarias

El concepto que de la *economía* tienen los fundadores de las empresas familiares está fielmente basado en la economía real; es decir, en el ahorro, en el largo plazo, en la inversión respaldada en las demandas y necesidades reales de los mercados, en la prudencia a la hora de definir los límites de riesgo, etc.

Los fundadores de las empresas familiares también son padres de familia y tienen claro con sus actitudes transmitir a sus hijos aquellos valores que hacen posible la continuidad de las empresas familiares, tales como la importancia del esfuerzo personal en la consecución de sus objetivos; un concepto del trabajo basado en la disciplina y el bien hacer como forma de ganarse la confianza de clientes, colaboradores y sociedad en general; la importancia de la palabra dada y la capacidad para llegar a acuerdos con otras personas; el valor de la familia y los afectos como entorno de intercambios de todo tipo más allá de los intereses individuales; el emprendimiento en la generación de riqueza y la sostenibilidad en el tiempo de sus patrimonios familiares; etc.

En este sentido (y sin que la mayoría de las familias empresarias lo sepan), ellas siguen los principios de la *Escuela de Economía Austriaca*, la cual, como ya comentamos en la Introducción, es teoría económica que hunde sus raíces en la Escuela de Salamanca del siglo XVI. Dado que en

los siguientes capítulos se profundizará ampliamente en el pensamiento económico de la Escuela de Economía Austriaca, quiero centrarme ahora en la importancia que tiene la formación económica para las familias empresarias desde mi experiencia como asesor de empresas familiares.

En este sentido quiero comenzar hablando de las empresas familiares, muy en concreto las pymes, en sus tres niveles: *Contabilidad, Finanzas y Economía*; en lo que refiere a la *Contabilidad*, respecto a la llevanza de esta, si bien para ellas no tienen ningún misterio, si he observado que no suele llevarse al día y sus departamentos no siempre tienen un responsable claro; es decir, funcionan con una cierta anarquía, hecho que han de corregir y disciplinarse al respecto. He notado que esta falta de disciplina frecuentemente tiene importantes costes para las empresas (facturas sin cobrar, partidas de provisiones sin controlar adecuadamente, costes tributarios mayores por pagos fuera de fecha, morosos no inspeccionados, etc.). Tal vez la mayor consecuencia negativa de todas estas fallas y el análisis de estas reside en no saber a tiempo dónde se pierde y se gana dinero en el conjunto de las operaciones de la empresa (no siempre, por ejemplo, una mayor facturación implica mayores beneficios sin en paralelo no controlamos los costes de provisiones).

Por lo que refiere a las *Finanzas*, en las pymes familiares he notado que, si bien suelen llevar un razonable control de «los grandes números», en general sus políticas financieras son poco claras y sus responsables están necesitados de mayor especialización, muy en concreto en el ámbito de la estadística; en la presentación y contrastes de sus informes financieros anuales; y en el análisis de las tendencias económicas a futuro (los índices de inflación futura, la capacidad negociadora con los proveedores financieros y calidad de los mismos, los porcentajes de «reservas» en función de los riesgos asumidos, los retornos de la inversión, el análisis de las cargas tributarias, etc.). Las decisiones financieras más importantes tienen sus repercusiones en el medio largo plazo, por lo que no haber previsto los posibles escenarios futuros (negativo-normal-positivo) puede más tarde tener graves riesgos para la empresa familiar.

Sin embargo, en las familias empresarias en lo que refiere a su formación en *Economía*, esta deja mucho que desear. No solo en el ámbito estricto de la empresa, sino también en el ámbito de sus patrimonios familiares.

Y, en relación con ello, he de añadir algo que pasa desapercibido pero que tiene gran trascendencia en las empresas familiares. Me refiero a que, si bien muchos fundadores de pymes familiares que conozco (sobre todo ya mayores) en bastantes casos carecen de una formación en economía, sus descendientes, sin embargo, sí suelen tener una importante formación económica, que en la mayoría de los casos es de tendencia muy keynesiana, y por tanto contraria a las políticas económicas que por intuición han seguido los fundadores (más cercana a los principios de la Escuela de Economía Austriaca).

Al respecto he de decir que conozco más de un caso en España en el que el hijo recién Licenciado en Económicas, pero muy orientado por las teorías económicas keynesianas, al entrar en la empresa familiar ha comenzado a tomar decisiones de gasto o inversión, las cuales han estado más basadas en el endeudamiento que en el ahorro. Decisiones estas que, además de chocar frontalmente con las políticas económicas del fundador, años más tarde han puesto a la empresa familiar en situaciones muy delicadas de supervivencia.¹

Como decíamos en el apartado anterior, el estudio de la *Economía* va más allá de la *Contabilidad y Finanzas*, típicas más del ámbito interno de las empresas. La *Economía* está más inserta en el ámbito del funcionamiento de los mercados, en las políticas monetarias impuestas por los gobiernos y sus Bancos Centrales, en las tendencias más o menos inflacionarias de las monedas nacionales, en las políticas arancelarias o de carácter tributario, etc. Al no entender esas dinámicas macroeconómicas, a la hora de tomar nuestras decisiones financieras internas nos arriesgamos, en el medio largo plazo, a sufrir situaciones muy delicadas.

¹ Recuerdo en este momento un par de casos de empresas familiares verdaderamente sangrantes, en las que el sucesor, Licenciado en Económicas y con MBA, pero con gran tendencia keynesiana, en los primeros años de la pasada década (de acceso fácil al crédito) puso en marcha proyectos de crecimiento basados en un alto endeudamiento a largo plazo. Una de ellas, al final de dicha década, había quebrado. La otra a duras penas persiste y, aunque para ello se ha visto obligada a deshacerse de manera onerosa de una unidad de negocio, reestructurar fuertemente su plantilla y refinanciar sus deudas a largo plazo, no es seguro que pueda salir airosa de tal situación de endeudamiento. Por suerte, con ninguna de ambas empresas tuve relación profesional alguna, pero dice mucho de lo importante que es para una familia empresaria tener una realista y rigurosa formación en Economía.

Por tanto, ante ello, como familia empresaria, la pregunta que hemos de hacernos sería: ¿Qué formación económica hemos de procurarnos y cómo, institucionalmente hablando, hemos de llevarla a cabo en nuestra empresa familiar?

Reflexionemos al respecto en el siguiente apartado.

La formación económica en las familias empresarias

En mi trabajo como asesor de empresas familiares, cuando se trata de hablar de la formación económica en las familias empresarias, siempre les digo a estas que hay dos preguntas esenciales que se han de hacer: ¿Para qué se necesita formación económica? y ¿quiénes son los responsables de materializarlas?

En cuanto a la primera pregunta, sintetizando mucho, la respuesta sería: para entender el por qué de la existencia de la economía y de cómo sus distintos modos de funcionamiento nos pueden afectar en nuestras actividades de negocio, aseguramiento y rentabilidad de nuestros patrimonios familiares. En cuanto a la segunda pregunta, ya comentamos más arriba que los responsables de materializar en las empresas familiares las políticas económicas son fundamentalmente los Consejos de Administración (o Directorios) y los Consejos de Familia (y dentro de estos, muy en concreto, los Family Office). Pero centrémonos ahora en el primer apartado.

Orígenes y principios de la Economía

Entender la *Economía* no solamente es importante para cualquier empresa, no solamente es importante para cualquier familia, es importante para cualquier persona. Es más, somos humanos y existimos como tales porque somos *homo economicus*. Ninguna otra especie lo es. Del mismo modo es importantísimo saber que, si inevitablemente todo nuestro existir va a estar afectado por la economía, no es lo mismo que nuestras vidas transcurran bajo un modelo económico u otro.

Para los que seguimos los principios de la *Escuela de Economía Austriaca*,² la *Economía* tiene su origen en la constante necesidad que tenemos los humanos de mejorar las condiciones naturales desde nuestro nacimiento. Es decir, ponemos en marcha nuestra voluntad porque queremos mejorar; si todo nos fuera dado no nos moveríamos. Pero hete aquí que los recursos naturales que nos son dados son muy escasos, en tanto que nuestras necesidades de mejora desde nuestro nacimiento son muchas y en todos los seres humanos. Por tanto, es a partir de este estado de cosas que vemos a toda *acción humana*, en su constante intento por mejorar la situación recibida, como un *hecho económico*.

Por supuesto que todo intento de mejora es genuinamente intrínseco a cada persona en su situación dada; por tanto, en la misma situación no obligatoriamente coincide su *concepto de mejora* con el de los demás. Es decir, el concepto de mejora es *subjetivo* y, además, su valor está muy condicionado por la vivencia temporal (*praxeología*); es decir, un mismo contenido de mejora (por ejemplo una vacuna) para una persona que está viviendo un drama (la malaria) no significa lo mismo ni tendrá el mismo valor para esa misma persona si estuviese viviendo un momento de plena salud (aunque pudiera interesarle poseer dicha vacuna por prevención). Además y siguiendo con el ejemplo, sabemos que en nuestras vidas la mayoría de las necesidades de mejora importantes las conseguimos gracias a la colaboración con los demás, es decir gracias al *intercambio de bienes* (algo que yo tengo —dinero— y que el otro valora, por algo que el otro tiene —vacuna— y que yo puedo necesitar). Procesos estos que en su evolución son los que han ido conformando los *mercados*, pero también el *dinero*, los *contratos*, etc. (instituciones sociales de intercambios y acuerdos voluntarios).

Dicho de manera sintetizada, para la Escuela de Economía Austriaca la *Economía* se ha ido conformando a través de tres grandes soportes:

1. La Acción Humana³ (como origen de todo hecho económico).

² Ravier, Adrian. *La Escuela Austriaca desde dentro* (Vol. I y II). Unión Editorial. Madrid 2011.

³ Mises, L. von. *La Acción Humana. Tratado de economía*. Unión Editorial. Madrid 2009.

2. Las Relaciones de Intercambio⁴ (como forma más idónea de dar respuesta a nuestras necesidades individuales).
3. Las Instituciones Sociales Evolutivas (el mercado, el dinero, los contratos, pero también el derecho privado, la familia, el lenguaje, etc.; es decir, aquellas instituciones generadas a lo largo de los años por procesos sociales espontáneos creados para favorecer los intercambios libres).⁵

Ahora bien, es importante aclarar que estos principios económicos basados en la acción humana y los acuerdos espontáneos entre personas ponen en evidencia un modelo de funcionamiento de la economía caracterizado por la libertad del individuo para construir su destino. No todos los modelos de funcionamiento de la economía parten de estos principios.

Respetar en una sociedad dichos principios implica reconocer que, en la acción humana, en su objetivo de mejora constante, reside la capacidad emprendedora de toda persona. Es decir, la acción humana como acción emprendedora nos convierte en empresarios de nuestras vidas. Decidimos qué hacer, cuáles de nuestros recursos utilizar y, llegado el caso, con quién colaborar para conseguir dichas mejoras. Beneficios respecto a los que, al ser conseguidos desde la libertad individual, el esfuerzo propio y los acuerdos espontáneos, entendemos que legítimamente dichas mejoras así conseguidas han de ser respetadas por todos. A nadie se los hemos arrebatado, nadie nos los ha dado. Nos pertenecen por derecho propio.⁶

⁴ Menger. C. *Principios de Economía Política*. Capítulo IV, p. 240: «El principio que induce a los hombres al intercambio no es otro sino aquel que guía su actividad económica en general, esto es, el deseo de satisfacer sus necesidades de la manera más perfecta posible. El placer que experimentan en el intercambio económico de bienes es aquel sentimiento general de alegría derivado de cualquier suceso a través del cual sus necesidades quedan mejor satisfechas que si no se hubiera producido este evento». Unión Editorial. Madrid 1997.

⁵ Martínez Meseguer, C. *La teoría Evolutiva de las Instituciones. La perspectiva austriaca*. Unión Editorial. Madrid 2009.

⁶ Huerta de Soto, J. *Estudios de Economía Política*. Capítulo 1, p. 50: «En suma, podríamos concluir definiendo la sociedad como un *proceso* (es decir, una estructura dinámica) de tipo *espontáneo*, es decir, no diseñado conscientemente por nadie; *muy complejo*, pues está constituido por millones de personas con una infinita variedad de objetivos, gustos, valoraciones y conocimientos prácticos; de *interacciones humanas* (que básicamente son relaciones de intercambio que se plasman en *precios* monetarios y se efectúan según unas normas, hábitos o pautas de conducta); movidas todas ellas por la *fuerza de la función empresarial*; que constantemente

En los países que se rigen por estos principios existe gran respeto por la propiedad privada, la libertad de empresa, los mercados libres, la separación de poderes, el respeto a los acuerdos espontáneos, la libertad de pensamiento y el derecho privado, el Estado limitado (mínimos impuestos y normativas burocráticas), libertad de instituciones financieras (establecimiento de bancos privados, bolsas de inversión, despachos financieros internacionales, etc.). En general son países caracterizados por su seguridad jurídica, su calidad institucional y su atractivo para atraer inversores internacionales (ejemplos de ellos, Corea del Sur, Singapur, Chile, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Finlandia, entre otros).

Sin embargo, no todos los modelos económicos respetan estos principios. Algunos ni siquiera reconocen en el individuo su capacidad emprendedora, su libertad para forjar su destino o colaborar con otros libremente para conseguir sus objetivos de vida. De una manera más o menos radical, más o menos solapada, frecuentemente nos encontramos en nuestros propios entornos económicos con imposiciones gubernamentales, tanto en los objetivos como en las formas de materializarlas. Generalmente los estados, legitimándose en la consecución de mejoras colectivas, cada vez más costosas, distribuyen paulatinamente más proporción de riqueza entre quienes no la han creado ni la crean, desmotivando con ello a quienes la generan. Y lo hacen configurando leyes, reglamentos u órdenes coaccionadoras de las actitudes emprendedoras, y esquilmando vía impuestos la riqueza legítimamente lograda con los esfuerzos de los más capaces.⁷

Estos modelos económicos, a diferencia del modelo liberal «austriaco», parten de la idea de que la economía puede y debe ser planificada desde

crea, descubre y transmite información, ajustando y coordinando de forma competitiva los planes contradictorios de los individuos; y haciendo posible la vida en común de todos ellos con un número y una complejidad y riqueza de matices y elementos cada vez mayores». Unión Editorial. Madrid 1994.

⁷ Hayek, F.A. *Derecho, Legislación y Libertad*, p. 301: «Quienes atacan los grandes patrimonios privados no comprenden que la riqueza se construye esencialmente no por el esfuerzo físico ni por el simple ahorro y la inversión, sino dirigiendo los recursos hacia los usos más productivos. No hay duda de que la mayoría de quienes acumularon grandes patrimonios, invirtiendo en nuevas instalaciones industriales u otras semejantes, beneficiaron a más gente mediante la creación de nuevas oportunidades de puestos de trabajo más remunerativos que lo que habrían hecho dando lo superfluo a los pobres». Unión Editorial. Madrid 2006.

un Estado⁸ con altas capacidades de intervencionismo reglamentario e impositivo (pues el ciudadano que gana su dinero no sabe utilizarlo con la eficacia que lo hace el Gobierno); parte de la idea que la gente dirigida y controlada en su individualidad es más productiva para dar respuesta a las necesidades de la sociedad (pues el Gobierno es el único que sabe las verdaderas necesidades de la gente). Es decir, son modelos económicos que no creen en las sociedades abiertas, ni en la libertad y capacidad del individuo para alcanzar sus propias metas, imponiendo, por tanto, ingenieros y diseños sociales como formas excluyentes de alcanzar la ansiada eficacia económica y la paz social.

Es indudable que en estas concepciones estatistas de la economía hay niveles distintos de intervencionismo. Así por ejemplo, nos encontramos hoy en día con países de absoluta Planificación Central de la Economía (casos de Corea del Norte, Birmania, Cuba, etc.); en un segundo nivel se encuentran los llamados países socialdemócratas (como Japón y Europa), con «Estados de Bienestar» insostenibles que, por seguir políticas económicas keynesianas de altos gastos estatales y endeudamiento permanente, han caído en gravísimas crisis económicas de muy difícil y larga salida. Por último, y tras la caída del Muro de Berlín, han surgiendo los llamados países de «capitalismo de Estado» (casos de China, Rusia, Venezuela y sus países satélites, etc.); en ellos se reconoce el sistema capitalista en tanto en cuanto las instituciones productivas y financieras (entre otras) estén al servicio de los gobiernos respectivos (en verdad son puros sistemas mercantilistas, y por cierto, todos ellos ejemplos de capitalismo salvaje).

Como vemos, es muy importante tener claros los orígenes de la economía, así como saber diferenciar entre modelos económicos libres y modelos económicos intervenidos, pues nuestras vidas, como personas y como empresarios, y por extensión las de nuestras familias, en calidad, desarrollo

⁸ Rothbard, M.N. *La Ética de la Libertad*, pp. 220 y 237: «A lo largo de la historia, grupos de hombres que se dan a sí mismos el nombre de “el Gobierno” o “el Estado” han intentado —generalmente con éxito— hacerse con el monopolio coactivo de los tableros del mando de la economía y de la sociedad. (...) Dado, en efecto, un determinado nivel impositivo, lo mínimo que puede ocurrir es que surjan dos clases sociales antagónicas: la de “los gobernantes”, que ganan con y viven de los impuestos, y la de “los gobernados”, que los pagan. En suma, las clases en conflicto de los “pagadores” netos y de los consumidores netos de impuestos». Unión Editorial. Madrid 1995.

y riqueza, serán muy distintas en función del modelo económico en el que vivamos.

...Pero dejemos la teoría económica y vayamos ahora, por una parte, a su realización práctica en las empresas familiares y, por otra, a la formación económica de las familias empresarias.

La materialización de las políticas económicas en las empresas familiares

Ya comentamos con anterioridad que en las empresas familiares los Órganos de Gobierno encargados de materializar las políticas económicas, son los Consejos de Administración (o Directorios) y los Consejos de Familia. Centrémonos primero en los Consejos de Administración (o Directorios).

Principales funciones económicas de los Consejos de Administración (o Directorios)

En el ámbito de la empresa familiar, los Consejos de Administración (o Directorios) por una parte son responsables de definir los objetivos estratégicos a largo plazo y sus correspondientes presupuestos para alcanzarlos y, por otra, como responsables que son de seguir garantizando a futuro la viabilidad de la empresa, tienen el deber de marcar aquellos límites de riesgo económico (endeudamiento) que la compañía no puede traspasar.

Para ello se hace imprescindible:

- 1.º En cuanto a la estrategia de negocio que llevar a cabo, analizar muy bien las amenazas de nuestros principales competidores en nuestro sector de pertenencia y los posibles cambios de tendencias en nuestros consumidores (ninguna estrategia es exitosa hasta que su comercialización ha sido convertida en entradas financieras según las previsiones de esta).⁹

⁹ En este sentido es conveniente observar que, si bien es fácil tener un adecuado control de la reservas acumuladas (incluso avalada la buena gestión de estas), es muy difícil tener

- 2.^o En cuanto a la capacidad de la empresa familiar para generar reservas (y rentabilizarlas) como base fundamental para hacer frente al riesgo crediticio asumido, definir los porcentajes de los beneficios anuales destinados para ello y los modos más adecuados para su rentabilización.¹⁰
- 3.^o Con respecto a las tendencias macroeconómicas, analizar periódicamente las posibles turbulencias financieras que podrían producirse en el medio largo plazo.¹¹

Es importantísimo que los criterios financieros de cálculo de entradas, control de presupuestos y criterios para marcar los límites de riesgo que no pueden ser traspasados estén claros y en la medida de lo posible consten en el Protocolo Familiar.

Como es lógico, no es posible hacer un buen trabajo de previsión de cautelas financieras y tendencias macroeconómicas (y, por tanto, de riesgos reales para la continuidad de la empresa familiar) si los consejeros de los Consejos de Administración (o Directorios) no están ampliamente formados en los ámbitos de las Finanzas y la Economía (detrás de cada quiebra de una empresa familiar está siempre un Consejo de Administración —o Directorio— no profesionalizado).

garantizadas las entradas de beneficios en el medio largo plazo. Por lo que contar con el aseguramiento de dichas entradas para pagar el endeudamiento adquirido en el largo plazo es un riesgo al que hay que poner límites muy claros.

¹⁰ Desde el punto de vista de la Escuela de Economía Austriaca, la economía real está basada en el ahorro previo y en el aseguramiento de los beneficios a corto/medio plazo (a diferencia de la teoría keynesiana, basada en el gasto y en el endeudamiento). Por tanto, es importantísimo garantizar en cada ejercicio económico un porcentaje de reservas, rentabilizar estas al máximo y no aventurar para pagar los endeudamientos entradas de beneficios en el largo plazo que bien no pudieran ocurrir por razones de dura competencia en el sector o por causas macroeconómicas que están fuera del control de la empresa familiar (crisis económicas).

¹¹ Es tan importante el análisis de este apartado que en el presente libro hemos dedicado dos capítulos para profundizar en él (los capítulos 7 y 8), escritos por Miguel A. Alonso y Juan R. Rallo). Entender las causas de los ciclos económicos y las políticas monetarias que los generan es fundamental, no solo para garantizar la continuidad de las empresas familiares, sino también de los patrimonios familiares.

Principales funciones económicas de los Consejos de Familia

En el ámbito de la familia empresaria, los Consejos de Familia, por una parte, son responsables de garantizar la continuidad y engrandecimiento de los patrimonios familiares¹² heredados o creados conjuntamente y, por otra, de garantizar la máxima formación económico-financiera posible de la familia empresaria.

Para ello se hace imprescindible:

- 1.º En cuanto a garantizar la continuidad y competitividad de la empresa familiar, definir, de los beneficios anuales de esta, los porcentajes destinados a garantizar las inversiones y reservas adecuadas en la empresa, así como los porcentajes de beneficios asignados al reparto individual.¹³
- 2.º En referencia a garantizar y engrandecer los patrimonios familiares (anejos a la empresa familiar) heredados o creados conjuntamente por la familia empresaria, determinar los modelos de gestión de dichas Sociedades Patrimoniales¹⁴ y los objetivos de rentabilización de estas.

¹² No hay saga familiar centenaria que, además de tener una empresa familiar competitiva, no haya generado en paralelo un patrimonio familiar colectivo. Dichos patrimonios familiares suelen ser creados con importantes activos anejos heredados de los fundadores; en vez de ser repartidos entre los herederos, estos siguen manteniendo unida dicha herencia familiar, ahora convertidos en sociedades patrimoniales. Estas sociedades patrimoniales se alimentan de sus propios beneficios, o incluso de una parte de los beneficios de la empresa familiar orientados a reparto individual, pero que dichos socios familiares prefieren depositarlos de manera colectiva en dicha Sociedad Patrimonial. Estas sociedades patrimoniales suelen estar gestionadas a través de un Family Office (oficina familiar encargada de gestionar las inversiones familiares anejas a la empresa familiar y dependiente del Consejo de Familia). Los patrimonios familiares generan una fuerte identidad y cohesión familiar, pues además de hacer a las familias más ricas, les dan un sentido de arropamiento colectivo ante las adversidades de la vida, a través de inversiones varias (planes de pensiones, seguros de vida, planes asistenciales, inversiones en bolsa, pero también apoyos crediticios, asesoramiento profesional, etc.).

¹³ Los consejos de familia son los encargados de mantener concienciados a todos los familiares de lo imprescindible que es tener profesionalizada la distribución de beneficios (entre inversiones, reservas y reparto entre los accionistas). Los accionistas familiares que no reciben nada de la empresa acaban desinteresándose por esta, incluso en no pocos casos creando conflictos entre los que trabajan y no trabajan en ella. A excepción de ausencia de beneficios o crisis de la empresa, a partir de la 2.ª Generación es conveniente que todos los años se respeten dichos porcentajes.

¹⁴ Para una mayor profundización en los temas patrimoniales, léase el capítulo 9 del presente libro, «Gestión de patrimonio e inversiones familiares», de Raquel Merino.

3.⁹ En cuanto a garantizar la máxima capacitación posible de la familia como familia empresaria, estableciendo para todos los familiares programas anuales de formación económico-financiera en función de su implicación en la empresa familiar,¹⁵ muy en concreto para los consejeros del Consejo de Familia.¹⁶

Es importantísimo dejar muy claro que los Consejos de Familia son los encargados de profesionalizar a la familia, como «familia empresaria» y como «familia propietaria». Como «familia empresaria» en función de su responsabilidad en la empresa familiar. Como «familia propietaria» en función de sus derechos y deberes en el accionariado de esta (conocimiento de los Estatutos Societarios, del Protocolo Familiar, del funcionamiento de las Juntas de Accionistas, etc.). Y no solo: el Consejo de Familia es responsable de mentalizar a la generación joven (como futuros herederos que serán), de las responsabilidades que en cualquier momento pueden caer en sus manos y de la formación económico-financiera (y jurídica) que deberán ir adquiriendo entre dichos herederos; muy en concreto, aquellos que en su día puedan acabar detentando la función de Sucesor.¹⁷

¹⁵ Una familia empresaria lo es porque se profesionaliza para tal fin. Difícilmente ello se puede hacer sin una mínima preparación y mentalización en los principios de una economía de mercado y al respecto del funcionamiento financiero de las empresas. Como más razón aún, esta preparación la han de tener los consejeros familiares, como responsables que son de la profesionalización de la familia, para ayudar a esta a dar respuesta a sus dudas al respecto de dichos principios económicos-financieros (inversiones, reparto de beneficios, valoración de empresas, tasas impositivas, derechos y deberes de los accionistas y funcionamiento de sus Juntas, creación y gestión de Patrimonios Familiares, etc.).

¹⁶ Nogales Lozano, F. *Empresas familiares: La profesionalización de los consejeros de familia*. Capítulo 9, p. 146: «El desarrollo profesional de los componentes de los órganos de gobierno en general y de los consejeros familiares en particular es una aventura permanentemente inacabada, por lo que, si queremos como consejeros familiares no solamente mantenernos al día, sino servir de referente profesional para las generaciones futuras de nuestra empresa familiar, hemos de planificar en cada ejercicio económico nuestros objetivos de profesionalización, y en consecuencia con respecto a ellos sistematizar también nuestra evaluación profesional correspondiente». Unión Editorial. Madrid 2012.

¹⁷ Nogales Lozano, F. *La familia empresaria ante la gestión de sus procesos sucesorios: Problemas y soluciones*. Cie Dossat 2000. Madrid 2004.

Referencias bibliográficas

- MISES, L. von (2009): *La Acción Humana. Tratado de economía*. Unión Editorial. Madrid.
- HAYEK, F.A. (2006): *Derecho, Legislación y Libertad. Una nueva formulación de los principios liberales de la justicia y de la economía política*. Unión Editorial. Madrid.
- HUERTA DE SOTO, J. (1994): *Estudios de Economía Política*. Unión Editorial. Madrid.
- (2010): *Socialismo, Cálculo Económico y Función Empresarial*. Unión Editorial. Madrid.
- KIRZNER, I.M. (1998): *Competencia y Empresarialidad*. Unión Editorial. Madrid.
- MENGER, C. (1997): *Principios de Economía Política*. Unión Editorial. Madrid.
- MARTÍNEZ MESEGUER, C. (2009): *La teoría Evolutiva de las Instituciones. La perspectiva austriaca*. Unión Editorial. Madrid.
- NOGALES LOZANO, F. (2004): *La familia empresaria ante la gestión de sus procesos sucesorios: Problemas y soluciones*. Cie Dossat. Madrid.
- (2007): *La Empresa Familiar y los nuevos retos de Gestión*. Fundación EOI. Madrid.
- (2008): *La Familia empresaria. Aprende a diagnosticar sus déficits y potencialidades*. Díaz de Santos. Madrid.
- (2012): *Empresas Familiares: La profesionalización de los consejeros de familia*. Unión Editorial. Madrid.
- RAVIER, A.O. (2011): *La Escuela Austriaca desde adentro* (Vol. I y II). Unión Editorial. Madrid.
- ROTHBARD, M.N. (1999): *Historia del Pensamiento Económico. Volumen I: El pensamiento económico hasta Adam Smith*. Unión Editorial. Madrid.
- (2006): *Historia del Pensamiento Económico. Volumen I y II*. Unión Editorial. Madrid.
- (2009): *La Ética de la Libertad*. Unión Editorial. Madrid.