
¿Son útiles las escuelas de negocios para la empresa familiar? La influencia de IESE en tres empresas españolas significativas*

● NURIA PUIG

Universidad Complutense de Madrid

● MARÍA FERNÁNDEZ MOYA

Colegio Universitario de Estudios Financieros (Madrid)

Hace más de medio siglo, las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo comenzaron a operar como agentes del capitalismo global. El fenómeno ha generado una abundante bibliografía, pero algunas preguntas siguen esperando respuesta. Entre ellas, una tan simple como antigua: ¿es efectiva la formación que ofrecen las escuelas de negocios?¹ Para tratar de responderla, en este artículo analizamos el impacto de estas escuelas en la organización y el crecimiento de las empresas de su entorno. Se trata, a nuestro juicio, de una cuestión crucial para entender por qué algunas escuelas han adquirido tanto poder.

Para cubrir el objetivo de la investigación desde la perspectiva y con los métodos de trabajo de los historiadores, creemos que es imprescindible reconstruir la relación que se establece a largo plazo entre las escuelas y lo que aquí llamaremos empresas-clientes, así como seguir la pista de la propia evolución de ambas entidades. Las páginas siguientes recogen un análisis a largo plazo de la interacción entre el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) y tres de sus primeras y más destacadas empresas-clientes: Salvat, Puig y Lladró. En primer lugar, procedimos a identificar actores y dinámicas, como los consultores-profesores o la participación de miembros de la escuela en el consejo de administración de las empresas-clientes. En segundo lugar, decidimos analizar el comportamiento de las empresas a raíz de su paso por

* Esta investigación forma parte del proyecto PGC2018-098057-A-100. Las autoras agradecen los comentarios de dos evaluadores anónimos. Mientras preparábamos la versión final del artículo recibimos la triste noticia del fallecimiento del Dr. Jordi Nadal, figura capital de la historia económica y fundador de la *Revista de Historia Industrial*. Nos honra y emociona publicar en la revista este modesto trabajo de investigación.

1. Andrews (1957).

Fecha de recepción: octubre 2020

Versión definitiva: diciembre 2020

Revista de Historia Industrial

N.º 81. Año XXX. 2021

la escuela. Para ello utilizamos una clasificación básica de estrategias de crecimiento: internacionalización, integración vertical, diversificación (relacionada-no relacionada) y penetración de mercado, siguiendo a Aneel Karnani «Five Ways to Grow the Market and Create Value».² Este marco nos permite ofrecer una visión de los cambios en las empresas y, además, compararlas para comprobar si todas han optado por las mismas fórmulas y estrategias de crecimiento.³ Al ser empresas familiares, también tratamos de determinar en qué momento se había transformado su gestión en el plano familiar o se habían creado normas básicas sobre la participación de la familia en la empresa.⁴ A partir de esa información intentamos analizar qué influencia tuvo IESE en esos cambios y cómo la ejerció. El período de observación del artículo comienza en 1958, año de creación de la escuela, y termina en la década final del siglo xx. La elección de los casos ha estado guiada por cuatro criterios: la relevancia de la empresa o grupo empresarial, la existencia de vínculos fuertes y duraderos con la escuela, la diversidad y representatividad sectorial, y la disponibilidad de fuentes. Las tres empresas merecen la consideración de significativas por dos razones: la intensidad de su vínculo con IESE y su liderazgo sectorial.

El análisis de la interacción entre IESE y sus empresas-clientes en el largo plazo ilumina tres cuestiones esenciales. La primera está relacionada con la génesis del propio IESE, en la que confluyen un factor exógeno (la difusión del modelo americano de formación empresarial) y otro endógeno (el sistema empresarial local, tejido por redes familiares). Como otras escuelas contemporáneas, IESE adaptó a las necesidades de los empresarios locales los programas de formación de directivos de inspiración estadounidense. La escuela se mostró muy activa a la hora de diseñar programas y buscar socios internacionales, lo que le permitió convertirse rápidamente en una institución influyente en el tejido empresarial local y nacional.

La segunda cuestión se refiere al tipo de servicios que IESE brindaba a las empresas de su entorno: formación para sus propietarios y directivos, consultoría y relaciones. Esto les permitiría diseñar sus estrategias de crecimiento siguiendo los consejos de los consultores académicos de IESE, desarrollar una red de contactos desde la escuela y convertirse en empleadores regulares de graduados de IESE. Este proceso se hizo patente en las décadas de los años sesenta y setenta, la edad de oro de la empresa *chandleriana* y de la industrialización española. Este artículo no pretende establecer una relación causal directa entre educación y tasas de crecimiento económico, una tarea mucho más

2. El modelo está disponible en distintos trabajos del autor, el más reciente Karnani (2010).

3. Esta información está disponible en el anexo 1.

4. Nótese que los tres grupos son, o eran, de propiedad y gestión familiar, como la práctica totalidad del entorno fundacional de IESE.

ambiciosa, ni defiende que el IESE fuese el único motivo o actor que explica el crecimiento de las empresas seleccionadas. Obviamente, el entorno macroeconómico español desde los años sesenta a los años ochenta, que ofrecía muchas oportunidades, influyó en esa evolución, así como otros factores, entre ellos el propio talento de los empresarios-propietarios de las compañías. Nuestro objetivo se limita a estudiar cómo influyó IESE en la trayectoria empresarial de sus clientes, por qué vías se canalizó y en qué medida determinó sus estrategias de crecimiento.

En tercer y último lugar, la amplitud de nuestro período de observación nos ha permitido analizar también un cambio importante en la oferta educativa del instituto, al incorporar cursos y consultoría dirigidos específicamente a la empresa familiar a partir de los años ochenta. Los tres casos que aquí abordamos refuerzan y matizan estudios anteriores sobre la institucionalización y legitimación de los estudios de la empresa familiar dentro y fuera de España.

Nuestra estrategia de búsqueda de fuentes sigue las pautas de la historia empresarial reciente.⁵ Los archivos de Salvat e IESE y un archivo personal de Antoni Puig constituyen la fuente principal de nuestro trabajo. La información allí obtenida se ha contrastado y reforzado con fuentes secundarias y entrevistas a varios protagonistas de esta historia. La relación entre IESE y las empresas se ha reconstruido a partir de los archivos y documentos publicados por la institución, como la *Memoria Informativa de Programas*, el *Directorio de Antiguos del IESE* y la *Revista de Antiguos Alumnos*. Para seguir la evolución de las empresas y analizar el papel de IESE en su desarrollo, hemos utilizado fuentes primarias y secundarias.⁶

El artículo se divide en cinco apartados. El primero revisa algunas aportaciones recientes a la historia de las escuelas de negocios. En el segundo apartado se ofrece una reflexión sobre el papel de las escuelas de negocios, IESE en particular, en la España del siglo xx. Se explica la interacción entre IESE y el capitalismo familiar español, prestando atención al papel de la escuela en la consolidación académica de los estudios de empresa familiar. Los siguientes apartados se ocupan de los tres casos, descritos individualmente y analizados de forma conjunta. Cierran el artículo las conclusiones de la investigación.

5. Kipping, Wadhvani y Bucheli (2014); Gill, Gill y Roulet (2018).

6. Los casos de Salvat y Puig se apoyan en documentación de archivo, entrevistas personales e investigaciones previas. El caso de Lladró se ha construido a partir de documentación del archivo IESE, fuentes secundarias, trabajos académicos y biografías.

Las escuelas de negocios en la historia empresarial

Las ciencias sociales se han fijado en la escuela de negocios como objeto de investigación desde hace más de cuarenta años. El papel de estas escuelas en la difusión de ideas y prácticas de gestión ha recibido una atención considerable por parte de la comunidad académica y desde distintas disciplinas, entre ellas la historia empresarial. Entre las razones que explican ese interés cabe destacar que el impacto institucional de la globalización planteó muchas preguntas interesantes acerca de lo que se suele denominar *management knowledge industry* (industria del conocimiento de gestión). Un término que comprende no solo la educación empresarial, sino también la consultoría, la auditoría y otros muchos servicios empresariales.⁷

Al mismo tiempo, sin embargo, las escuelas de negocios se enfrentan a fuertes críticas con respecto a la calidad académica de sus programas y el código moral de sus graduados. Algunos trabajos defienden que las escuelas de negocios se habrían convertido en fábricas de MBA, tratando a sus alumnos y egresados como clientes, demostrando poca preocupación por el orden social en el que operan y eventualmente contribuyendo a los peores excesos del capitalismo inversor hasta 2008. Estos análisis críticos subrayan el conflicto de intereses o a la falta de independencia académica que aflige a esta institución.⁸ Por ejemplo, el profesor de la Harvard Business School Rakesh Khurana examinó en su libro *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession* el desarrollo histórico de la escuela de negocios de élite estadounidense, desde su creación hasta la actualidad. El autor concluía que estas escuelas no han cumplido la misión establecida por sus fundadores hace más de un siglo, que era tanto formar una clase profesional de directivos como prepararlos como líderes sociales.⁹ A conclusiones similares llega el reciente trabajo de Steven Conn, publicado en 2019 con el expresivo título *Nothing succeeds like failure: the sad history of American business schools*.¹⁰

Los historiadores de la empresa se incorporaron pronto al debate sobre el papel de las escuelas de negocio. Los trabajos seminales de Robert Locke, en la década de los años ochenta, ya apuntaban la necesidad de mirar más allá de Estados Unidos para analizar el desarrollo de la dirección de empresas y las instituciones que la difunden desde un plano internacional.¹¹ Además de aportar contextualización y visión de largo plazo al debate, los trabajos de los historiadores han estado presididos por el concepto de *americanización*. Dado

7. Engwall y Kipping (2004).

8. Locke (1996), Locke y Spencer (2011), Khurana (2007).

9. Khurana (2007).

10. Conn (2019).

11. Locke (1984), Locke (1989).

que la moderna gestión de empresas se originó en gran medida en Estados Unidos, muchas investigaciones giraron en torno a esta palabra de moda.¹² La difusión del modelo americano de formación empresarial parecía ser uno de los principales vectores de la influencia exterior de Estados Unidos en el escenario posterior a la Segunda Guerra Mundial. No obstante, los estudios para distintos países europeos muestran los límites de esa *americanización*, y subrayan que el resultado de ese proceso varía en el tiempo y en función de los distintos contextos nacionales. Las escuelas de negocios europeas se miran en el espejo de sus homólogas americanas, sí, pero también tienen la necesidad de adaptarse a la realidad y al contexto cultural, social y económico de cada país.¹³

Aunque los avances acerca del papel de las escuelas de negocio y la difusión de los estudios de gestión han sido notables, quedan algunas preguntas abiertas. Los historiadores las han pasado por alto, probablemente, porque no se ajustan a la perspectiva investigadora dominante. Es el caso de la utilidad de las escuelas de negocios, entendidas como su impacto real en la gestión de las empresas en las intervienen a través de sus profesores y egresados. Nuestro trabajo pretende ofrecer algunas pistas.

IESE y el papel modernizador de las escuelas de negocios en España

Las escuelas de negocios de estilo americano han tenido más éxito en España que en otros lugares de Europa. Desde su fundación hace sesenta años, han sido vehículos efectivos de modernización social y económica.¹⁴ En la historiografía se ha abordado la historia de las escuelas de negocios españolas desde tres perspectivas: la difusión del modelo americano,¹⁵ la modernización del capitalismo familiar¹⁶ y la contribución a la formación de una élite corporativa.¹⁷ En los años cincuenta y sesenta, cuando se fundaron las escuelas más influyentes, estas proporcionaron no solo formación gerencial, sino dirección y estabilidad a un país en proceso de cambio económico. Uno de los retos del

12. El contexto de finales de siglo XX, marcado por el fin de la Unión Soviética y el cincuentenario del Plan Marshall (celebrado en 1997) dio un poderoso impulso al estudio de la *americanización*. Véanse Engwall y Zamagni (1998); Amdam, Kvalshaugen, Larsen (2003); Engwall y Kipping (2004); Kipping, Üsdiken y Puig (2004), David y Schaufelbuehl (2015) y el número especial de *Business History Review* titulado «Roundtable on Business Education» (2008).

13. Véanse, por ejemplo, Amdam, Kvalshaugen y Larsen (2003); Engwall y Zamagni (1998); Puig (2003b); Kipping, Üsdiken, y Puig (2004), Üsdiken (2003); Engwall, Kipping y Üsdiken (2016).

14. Puig (2003b y 2008).

15. Guillén (1994); Puig (2003b y 2008); Kipping, Üsdiken y Puig (2004).

16. Puig y Fernández (2003 y 2008); Fernández y Puig (2009 y 2013).

17. Chiroso, Rubio-Mondéjar, Garrués-Irurzun (2019); Chiroso, Rubio-Mondéjar y Garrués-Irurzun (2020).

momento consistía en canalizar el malestar social y revertir las actitudes anticapitalistas.¹⁸

Para afrontar ese reto, las escuelas contaban con un gran activo: el apoyo material y moral de sectores empresariales y sociales modernizadores.¹⁹ Este hecho explica que todas ellas surgieran al margen del sistema universitario público. Otra fortaleza consistía en sus contactos con personas y centros de prestigio extranjeros y en su capacidad de adaptar las ideas y técnicas que aquéllos proponían a la realidad española. En un país con escasez crónica de gurús en el ámbito empresarial y atraso científico-técnico, esto era una ventaja indiscutible. En un plazo de tiempo muy breve, casi todas las escuelas pioneras se labraron una sólida reputación, requisito necesario para forjar una identidad colectiva entre sus graduados.

La primera fue la Escuela de Organización Industrial (EOI). Se creó en Madrid en 1955, con el apoyo del programa de asistencia técnica estadounidense y la participación de profesores y consultores estadounidenses. Sin embargo, EOI no tardó en verse eclipsada por cinco escuelas privadas creadas en Madrid y Barcelona entre 1956 y 1965: el Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas (ICADE), la Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA), el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) y la Escuela Superior de Ingenieros Comerciales (ESIC). Junto a la Universidad Comercial de Deusto, creada en 1916 por empresarios locales y dirigida por la Compañía de Jesús, y el Instituto de Empresa (IE), fundado en Madrid en 1973, estas escuelas siguen teniendo en 2020 una influencia considerable en España y, en el caso de IESE, ESADE e IE, forman parte de la élite global.

Los orígenes de IESE se remontan a la consultora RASA, creada en Barcelona a mediados de la década de los cincuenta por el ingeniero textil Antonio Valero con otros socios.²⁰ Consciente de las necesidades educativas de un importante grupo de empresarios catalanes, Valero convenció a Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei y de la recién establecida Universidad de Navarra, para abordar esas necesidades.²¹ El objetivo de IESE de influir en los empresarios para transformar la sociedad se refleja en el testimonio de Antonio Valero: «Solo algunos profesionales de la política o de los medios de comunicación tienen la oportunidad de influir en la sociedad tanto como un profesor de IESE. Si IESE cumple con su misión, antes o después las empresas y los empresarios tendrán un papel en la sociedad

18. Guillén (1994). Véase también Frederick y Haberstroh (1969).

19. Puig (2003b); Puig y Fernández (2003 y 2008).

20. Torres (2015).

21. Canals (2009).

que les convertirá en los más influyentes agentes de algunos cambios que son necesarios».²²

El proyecto lo desarrolló Carlos Cavallé, quien acababa de pasar un año en Estados Unidos con el apoyo del programa de asistencia técnica estadounidense. El grupo fundacional de IESE estaba formado por ingenieros y consultores ansiosos por aprender y aplicar nuevos métodos de gestión.²³ A pesar de su fuerte fascinación por la Harvard Business School, los fundadores también buscaron modelos que seguir en otras escuelas europeas. La escuela de negocios patrocinada por la Fundación Ford en Lille (ahora Lille EDHEC) y el IMEDE (ahora IMD), patrocinado por Nestlé en Lausana, parecían adecuados por su fuerte implantación en un entorno de empresas industriales y familiares.

Las relaciones internacionales de IESE en la época fundacional se fortalecerían por distintas vías. Desde su origen, la escuela perteneció a la European Association of Management Training, y gracias a ese vínculo desarrollaba unos programas de unos quince días de duración denominados Programas Internacionales (PI). El primer Programa Internacional se celebró en 1962. Los participantes, una veintena los primeros años y cerca de cincuenta desde 1966, procedían de América Latina, Europa (Francia, Italia, Bélgica y Suiza, principalmente) y Estados Unidos. También asistían alumnos españoles. Entre los estudiantes de los primeros años encontramos a destacados miembros de empresas familiares españolas, como Juan y Casimiro Molins (Cementos Molins), Francisco Daurella (Cobega) o Santiago Salvat (Salvat). Formaban parte del claustro de IESE profesores españoles que habían estudiado en universidades de prestigio, como Harvard, Notre Dame o Lille. Además, la institución contaba con colaboradores científicos visitantes de Lovaina, Lille, Harvard y el Politécnico de Milán.²⁴ Pero la institución más relevante, con diferencia, fue la Harvard Business School. El objetivo del Comité Harvard-IESE constituido en 1963 era asesorar en el diseño de programas y el desarrollo de la escuela española. Las dos instituciones siguen colaborando estrechamente a través del Comité y de programas educativos conjuntos.²⁵

Si la influencia exterior es clara en IESE desde su origen, no es menos cierto que la institución se moldeó a partir de las redes empresariales y sociales

22. «In memoriam Antonio Valero», *Revista de Antiguos Alumnos de IESE*, septiembre 2001.

23. Pampliega y López (1997); Valero (1988 y 2001).

24. Toda la información del párrafo procede de *Memoria Informativa de Programas 1959-1975*, IESE.

25. El Comité fue decisivo para el lanzamiento del MBA del IESE en 1964, el primero de dos años en Europa Información obtenida a partir de la *Memoria Informativa de Programas 1959-1975*, IESE y corroborada por la página web de IESE en la actualidad, disponible en: <https://www.iese.edu/es/conoce-iese/alianzas-internacionales/> Fecha de acceso: 19 de octubre de 2020.

existentes. Creada por consultores y apoyada por la Universidad de Navarra, IESE hizo una apuesta decidida por la formación de empresarios y directivos a través de los programas de *executive education*. Se trata de cursos de corta duración, que no permiten obtener una titulación oficial, por lo que generalmente no requieren título universitario.²⁶ Son programas diseñados expresamente para directivos que ya se encuentran insertos en el mundo laboral, pero que quieren progresar profesional y socialmente, adquirir conocimientos o fortalecer sus redes sociales. IESE, igual que la mayor parte de las escuelas de negocios europeas, depende mucho más de este tipo de programas que de los cursos en formato *máster*. Desde 2015, IESE ocupa la primera posición en el ranking mundial de *executive education* del *Financial Times*, el más influyente a nivel global.

Los cursos de IESE arrancaron en 1959 con el Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE), destinado a empresarios con experiencia que, en algunos casos, carecían de formación universitaria. Más tarde se crearían los programas PDG (Programa Dirección General) y PDD (Programa de Desarrollo Directivo). Se trataba de cursos clásicos de *executive education*. Los impulsores del proyecto eran conscientes de que la calidad y el prestigio de los alumnos repercutiría en el reconocimiento social de la escuela y atraería a nuevos empresarios. El grueso de las primeras promociones se reclutó en el entorno de Valero. Eran empresarios y directivos vinculados a familias empresarias y a industrias tradicionales, como el textil, el metal o la alimentación. Una clientela que se ajustaba perfectamente a la realidad empresarial catalana del momento, que Valero conocía bien. Los programas tenían una serie de cursos principales sobre Dirección General, Finanzas, Dirección de Producción, Mercados, Distribución y Ventas, Información y Control Económico, Factor Humano, Administración de Personal; y complementarios de Hacienda, Bolsa, Relaciones Laborales, Moral y Metodología de trabajo IESE.

En el cuadro 1 se muestra la evolución del número de alumnos de IESE, por programas, entre 1959 y 1973. Las memorias de IESE permiten constatar que la edad media de los alumnos de PADE, el programa de mayor nivel, estaba entre los cuarenta y cincuenta años, y que la mayoría de ellos contaba con una experiencia profesional superior a los veinte años, el doble de lo requerido.²⁷

26. Véase Amdam (2016).

27. *Memoria Informativa de Programas 1959-1975*, IESE. Véase también Torres (2015), p. 187.

CUADRO 1 • Número de alumnos por programa, 1959-1975

Año académico	Programas de formación de directivos (PADE, PDG, PDADE, PI)	MBA
1958/1959	20	
1959/1960	57	
1960/1961	73	
1961/1962	132	
1962/1963	143	
1963/1964	152	
1964/1965	204	31
1965/1966	175	67
1966/1967	164	79
1967/1968	165	55
1968/1969	248	55
1969/1970	234	56
1970/1971	227	68
1971/1972	322	59
1972/1973	328	85
1973/1974	368	113
1974/1975	372	107

Fuente: Memoria Informativa de Programas 1959-1975, IESE.

IESE y la empresa familiar como disciplina académica

La relación de IESE con la empresa familiar, principalmente catalana pero también española y latinoamericana, ha sido estrecha desde la fundación de la institución. Los alumnos de la época fundacional procedían en un altísimo porcentaje de empresas familiares, especialmente en el programa PADE.²⁸ La revisión de los listados permite afirmar que en IESE se formaron los herederos de muchas empresas familiares españolas. En las primeras promociones se repiten apellidos y empresas.²⁹ Era frecuente que en un curso académico varias personas de la empresa o familia estudiaran en el mismo o en diferentes programas. Entre 1959 y 1965, las empresas con mayor número de alumnos fueron las siguientes: Salvat Editores, Codorniu, Industrias Titán,

28. En menor medida los alumnos procedían de empresas estatales o de filiales de compañías extranjeras, *Directorio de Antiguos del IESE*.

29. *Directorio de Antiguos del IESE*.

Laboratorios Ferrer, Industrias Riera Marsá, Colomer, Huarte, Jacinto Viladomiu, Antonio Puig, Cementos Molins, Textil Maristany, Compañía Roca Radiadores, Rivière, Pich-Aguilera, Laboratorios del Dr. Esteve y Colomer Munmany. Al final de los años sesenta y principios de los setenta se incorporaron a este grupo Gallina Blanca, Chupa Chups y Banco Coca.³⁰ Los alumnos eran o bien miembros de la familia titular de la empresa o empleados de confianza. Entre los años 1959 y 1965 salieron de las aulas de IESE Barcelona algunos herederos conspicuos: Rafael y José Antonio Pich-Aguilera (promoción 1959/1960 y 1961/1962), Eduardo Tarragona (1959/1960), Fernando y Delmiro Rivière de Caralt (1960/1961 y 1963/1964), Casimiro Molins (1960/1961), Joan Corominas (1961/1962), Manuel Salvat Dalmau (1960/1961), Juan y Santiago Salvat Dalmau (1963/1964), Ramón Raventós Espona (1963/1964), Francisco Daurella (1965/1966), Juan Uriach (1964/1965), Jorge A. y Mario Rivière (1961/1962, 1963/1964), José M.^a Campi (de Campi y Jové 1965/1966), Antonio Puig Planas (1965/1966), Marian Puig Planas (1963/1964), entre otros.

La empresa familiar, por tanto, ha estado siempre presente en IESE. La exposición de IESE a las tendencias internacionales en gestión y su cercana relación con la escuela de Harvard facilitaron que la empresa familiar penetrara de forma temprana en el contenido curricular de la escuela, de la mano de expertos europeos y estadounidenses, a los que de este modo se les abrió el prometedor mercado español. Así, en 1961, la escuela barcelonesa ofreció un curso de dos días impartido por Stephen Cambien en el marco de los programas de continuidad, iniciativa del núcleo de antiguos alumnos de IESE.³¹ El curso Empresa-familia se fue abriendo paso en el currículo desde 1965/1966. En el curso académico siguiente, también dentro de los programas de continuidad destinados a antiguos alumnos, se incluía una sesión con el expresivo título *La empresa familiar catalana*.³² En 1979, el profesor Joaquín de Arquer publicó el primer libro sobre este tema en castellano.³³ Cuatro años más tarde, otros dos profesores de la institución, Miguel Ángel Gallo y Fernando Lacueva, se ocuparon de la crisis estructural de las empresas familiares, haciéndose eco de las inquietudes de muchos de sus alumnos y clientes. Finalmente, en 1986, IESE patrocinó la publicación de un volumen que resumía las ideas de los grandes especialistas internacionales en empresa familiar.

En ese intervalo temporal, desde los años sesenta a los ochenta del siglo xx, se produjo el gran cambio en la consideración de la empresa familiar como objeto de investigación académica. IESE, dada su vinculación con este tipo

30. *Directorio de Antiguos del IESE*.

31. Canals (2009). Entre los promotores de la iniciativa se encontraba Manuel Salvat.

32. *Memoria informativa de programas 1967/1968*.

33. Canals (2009).

de instituciones, participó activamente en la consolidación profesional y académica de los estudios de la empresa familiar. ¿Cómo se produjo esa consolidación? Conviene recordar que, a pesar de ser el modelo de propiedad y gestión empresarial predominante en todo el mundo, la empresa familiar no empezó a analizarse como un modelo de organización empresarial específico hasta mediados del siglo pasado.³⁴ Desde entonces, la empresa familiar ha sido objeto de un proceso de legitimación que en cierto modo replica el experimentado por la dirección de empresas.

En los orígenes de este proceso, que se inicia en las décadas de los años cincuenta y sesenta en Estados Unidos, destaca el profesor y consultor John Davis. En su tesis doctoral, defendida en 1982, Davis propuso el modelo de los tres círculos, referencia fundamental para estudiosos y consultores de la empresa familiar. Los tres círculos son familia, propiedad y dirección. Cada uno de ellos tiene entidad, reglas y metas propias, que superponen en el día a día de la empresa. Por este motivo es necesario encontrar reglas para gestionar los círculos de manera independiente y evitar interferencias entre ellos. En esto habría consistido precisamente la labor de los consultores especializados en empresa familiar en las últimas décadas. Junto a otras dos figuras centrales del movimiento de la empresa familiar, John Ward e Ivan Lansberg, Davis impulsó en 1985 la creación del Family Firm Institute (FFI) con el objetivo de reunir a consultores, académicos, financieros, abogados, psicólogos y auditores relacionados con este tipo de empresa.³⁵ En realidad, el FFI sirvió para establecer un nuevo campo profesional y académico con su propia revista, *Family Business Review*.³⁶

La articulación de los intereses de las empresas familiares europeas comenzó en la década de los ochenta en Suiza, en el entorno del International Management Institute (IMI), un precursor de la escuela de negocios IMD (International Institute for Management Development).³⁷ Dirigida y asesorada inicialmente por una serie de profesores y consultores norteamericanos, Davis, Ward y Lansberg entre ellos, y apoyada económicamente por el empresario y filántropo suizo Stephan Schmidheiny, entre otros, esta iniciativa ayudaría a la escuela suiza a abordar con rigor las necesidades específicas de las empresas familiares europeas. Vale la pena señalar que la dirección del programa reunió a un pequeño grupo de empresarios europeos, entre los que se encontraba el perfumista Antoni Puig, para analizar los problemas específicos de las empresas industriales familiares. De este conjunto de iniciativas nació en 1989 el FBN, donde al contrario que en el FFI los empresarios eran

34. Colli y Rose (2008); Fernández Pérez y Colli (2013), Fernández Pérez y Lluch (2016).

35. Lansberg (1993).

36. Lansberg (1988); Hollander y Elman (1988); Bird *et al.* (2002); Poutziouris *et al.* (2006); Sharma *et al.* (2007).

37. Lank y Thomassen (1991).

y continúan siendo el colectivo dominante, aunque en su consejo también esté representado el mundo académico.³⁸ Entre los miembros del consejo fundacional se encontraba el profesor de IESE Miguel Ángel Gallo.

El hecho clave para la institucionalización de la disciplina en IESE y para el liderazgo de la escuela fue la creación de la Cátedra de Empresa Familiar en 1987, pionera en Europa. Su primer titular, Gallo, se había incorporado a IESE en 1966 como profesor de estrategia. En la década de los ochenta, Cavallé le encomendó el desarrollo de los estudios de empresa familiar, para lo cual Gallo se trasladó a la Sloan School of Management, la escuela de negocios del MIT (Massachusetts Institute of Technology), para observar de cerca la consolidación académica y profesional del campo.³⁹ De acuerdo con el propio Gallo: «En Estados Unidos entré en contacto con los tres gurús más importantes en materia de empresa familiar del país. El IESE tiene un gran prestigio, y con esta marca y también como profesor visitante del MIT, todas las puertas se abrieron para mí». ⁴⁰ La fundación de la Cátedra estimuló y apoyó la creación de cursos sobre esta temática, las actividades e iniciativas más o menos informales pasaron a ser regladas, y se dio un fuerte impulso a la consultoría, con la difusión de herramientas de gestión como el protocolo familiar y la creación de órganos de gobierno propios de la familia, como el consejo de familia o la asamblea.

Estudio de caso 1. Salvat Editores

La editorial Salvat fue fundada en Barcelona en 1868 por Manuel Salvat. La empresa se especializó en publicaciones médicas, libros de gran formato, diccionarios y enciclopedias. Gestionada por cuatro generaciones de la familia Salvat, la compañía se convirtió en la editorial española más importante en los años setenta.⁴¹ Como la mayoría de las editoriales españolas, Salvat era una empresa familiar de tamaño mediano, pero considerablemente más dinámica e internacional que aquellas.

A finales del siglo XIX, Salvat experimentó un proceso de internacionalización particularmente exitoso, centrado en América Latina. La estrategia de internacionalización fue gradual. El primer paso fueron exportaciones puntuales a México y Argentina, los mercados más grandes de la región, seguidas por el establecimiento de una filial comercial en Buenos Aires a principios del siglo XX. Fue entonces cuando la segunda generación de la familia

38. Puig (2015).

39. IESE, *Revista de Antiguos Alumnos*, marzo de 2004.

40. IESE, *Revista de Antiguos Alumnos*, marzo de 2004. En Fernández y Puig (2013) se analiza en detalle la trayectoria de Gallo.

41. Fernández Moya (2009).

propietaria asumió el mando. Pablo Salvat, hijo de Manuel, se hizo cargo de la compañía acentuando tanto la especialización en obras técnicas y de medicina, como el proceso de internacionalización. Antes de la Guerra Civil, las exportaciones representaban el 50 % de la producción de Salvat.⁴² Este promotor desarrollo fue interrumpido por la Guerra Civil española y las adversas condiciones impuestas por la política autárquica franquista durante los años cuarenta.⁴³

Durante los años cincuenta, Salvat comenzó a recuperarse tanto a nivel nacional como internacional. Sobre la base de su red internacional de la preguerra, la compañía abrió nuevos puntos de venta comerciales en México D.F., Caracas, Río de Janeiro y Bogotá e impulsó su sede de Buenos Aires. A mediados de los cincuenta, la editorial exportaba el 60 % de su producción total.⁴⁴ Este segundo proceso de internacionalización fue capitaneado por Santiago Salvat, veinte años más joven que su hermano Pablo y, por tanto, miembro *de facto* de la tercera generación de la familia. Santiago Salvat fue un editor relevante en distintos planos, no solamente a nivel nacional. De hecho, su fuerte proyección internacional le llevó a ser elegido presidente de la Asociación Internacional de Editores en 1955.

En los años sesenta, los tres hijos de Santiago, Santiago, Manuel y Juan, se incorporaron a la empresa. Su proceso de formación se desarrolló en distintas fases. A nivel interno, entraron a trabajar en la matriz de Salvat en Barcelona bajo la estrecha supervisión de su padre. Más tarde viajarían a distintos países de América Latina con un doble objetivo comercial y formativo. El proceso de formación también incluía la visita a un número importante de editoriales europeas y norteamericanas.

La tercera generación parecía preparada para asumir la gestión en un período de fuerte transformación en el sector editorial a nivel internacional. Un cambio dominado por la necesidad de adaptar las editoriales a la cultura de masas. Los libros dejaron de ser un producto de oferta para empezar a depender de la demanda. Esto significaba márgenes de beneficio estrechos y una necesidad apremiante de aumentar las ventas. La cuarta generación (*de facto*) era consciente de que los mayores activos de Salvat, en ese contexto, eran una marca sólida y una posición establecida en los mercados de habla hispana más grandes. Sobre esos dos parámetros articularon una estrategia de crecimiento nacional e internacional.

Los años setenta fue una auténtica edad de oro para Salvat. En solo veinte años, el número de empleados aumentó de 45 a 4.000.⁴⁵ Salvat fue pionera

42. Gili (1944).

43. Archivo Salvat, Carta a J. Pijoan, 18 de diciembre de 1941, caja 2.1.16.

44. Archivo Salvat, Carta a Guillermo Calderón, 27 de julio de 1954, caja 2.1.24.

45. Fernández Moya (2009).

en la creación de empresas conjuntas (*joint ventures*) con editoriales extranjeras. Por ejemplo, Salvat fundó con el editor italiano De Agostini distintas empresas en Suiza, Alemania, Gran Bretaña y Francia. Salvat también impulsó una exitosa estrategia de diversificación. Fue el primer editor en España que apostó por el formato fascículo, con el lanzamiento de la enciclopedia *Monitor*, que vendería en los nuevos circuitos de distribución, quioscos y grandes almacenes. La compañía catalana también diseñó una estrategia de integración vertical, asumiendo la tarea de distribución de ejemplares a través de la empresa Midesa. Salvat pasó de no tener relación con minoristas a un contacto directo diario con 18.000 puntos de venta.⁴⁶

Nuestra investigación revela el importante papel que tuvo IESE en este crecimiento empresarial. IESE ayudó a cambiar la forma de gestión de Salvat. Las herramientas, habilidades y capacidades heredadas no eran suficientes para administrar una empresa en crecimiento en un entorno cambiante, con una complejidad organizacional creciente. En palabras de Juan Salvat:

Pensemos que cuando yo empecé la función de los que ahora se llaman los ejecutivos, los directivos y hasta las secretarías eran aves muy raras entonces. En las empresas había un señor que dirigía, si era familiar, y si no también, y a continuación había unos mandados. Es decir, había unos señores que decían «Sí, señor, no señor, y esto llévelo aquí y esto hágamelo así». Esa era un poco la textura de la empresa. Los ejecutivos en el mundo, no solo en España, son de este siglo.⁴⁷

¿Cuál fue la relación entre IESE y Salvat? A principios de los años sesenta, los tres hermanos Salvat asistieron al programa PADE de la escuela.⁴⁸ El curso les proporcionaría un conocimiento general en materia de dirección de empresas, en concreto en las áreas de organización, planificación, relaciones humanas, marketing y publicidad. Esa formación les permitió trazar una estrategia de crecimiento más ambiciosa, en distintos frentes: integración vertical, diversificación e internacionalización. Es más, la estrategia se diseñó e implementó con el apoyo de consultores de IESE tan prominentes como el mencionado Antonio Valero, quien actuó como consultor semanal para los hermanos Salvat y fue miembro de la junta directiva de la compañía, o los profesores Leopoldo Abadía y Miguel Ángel Gallo.⁴⁹

Los profesores-consultores ayudaban a aplicar técnicas de gestión novedosas en el día a día de la empresa. La gestión de personal, las estrategias de diversificación e incluso el lanzamiento de nuevos productos editoriales se

46. Entrevista a Juan Salvat en Fundación Sánchez Ruipérez (2006), p. 105.

47. Entrevista a Juan Salvat en Fundación Sánchez Ruipérez (2006), p. 100.

48. *Directorio de Antiguos del IESE*.

49. «In memoriam Antonio Valero», *Revista de Antiguos Alumnos* de IESE, septiembre 2001.

realizaban de acuerdo con las modernas técnicas de gestión. El propio Juan Salvat explicaba cómo se enfrentaban al lanzamiento de nuevos productos:

Para este tema del PERT [una técnica de gestión y evaluación de proyectos] tuvimos la ayuda de un profesor del IESE de Barcelona con el que tuvimos siempre mucha vinculación. En algún momento en nuestra estructura había como sesenta o setenta personas, como poco, que habían pasado por algún curso de IESE, y desde los primeros cursos. [...] Realmente creímos mucho en esta estructura, y allí se enseñaba el PERT, que era una técnica nueva, no sé si ya en desuso o no, pero lo era entonces, y un profesor del IESE, Leopoldo Abadía, concretamente, vino a ayudarnos. El PERT era especialmente indicado para acciones de rutina. Entonces en unos pizarrones de papel, empezamos a buscar «sucesos» —como se los llamaba—, los hechos puntuales, y salieron como seiscientos, que había que enlazar para encontrar lo que llama «senda crítica». La senda crítica es aquello que no puedes dejar de hacer, porque es el elemento básico, el más débil o el más vulnerable. Entonces estuvimos trabajando muy duro en estas cosas; las empezamos con mucha ilusión.⁵⁰

La relación de los hermanos Salvat con IESE va más allá de los cursos y los consultores. Por un lado, debemos destacar su implicación con distintas iniciativas e instituciones surgidas en el entorno de la escuela. Por ejemplo, Manuel Salvat fue miembro fundador de la Agrupación de Miembros de IESE, junto con otros graduados de la primera promoción del PADE.⁵¹ Además, la escuela desempeñó un papel decisivo en la selección de nuevos directivos para las oficinas españolas y extranjeras de Salvat y en la capacitación de sus gerentes internos.⁵² Cuando IESE se expandió a América Latina (México, Argentina y Perú), Salvat confió en sus egresados para ocupar puestos directivos en las filiales de aquellos países. Esta política fue un elemento clave en la consolidación de la expansión internacional de Salvat, que permitió a la multinacional mantener una creciente complejidad organizativa, así como consolidar una estructura descentralizada al nombrar ejecutivos nacionales como directivos en los nuevos mercados.

La entrada de España en la Unión Europea en 1986 tuvo dos efectos principales en el mercado editorial español: una mayor concentración y la competencia de grandes editoriales extranjeras como Mondadori, Bertelsman y Hachette. Este contexto alteró drásticamente la posición de Salvat en los mercados español e internacional. En un corto período de tiempo se convirtió en una empresa de tamaño mediano en un segmento de mercado muy competitivo. La compañía reaccionó tratando de rentabilizar sus líneas de negocio

50. Entrevista a Juan Salvat en Fundación Sánchez Ruipérez (2006), pp. 105-106.

51. Torres (2015).

52. Entrevista con Juan Salvat.

tradicionales y su prestigiosa marca a través de modernas técnicas de marketing en todo el mundo de habla hispana. Sin embargo, este contexto de transformación en el sector coincidió con un cambio interno dentro de la compañía. En 1984, después de la muerte de Santiago Salvat, la empresa quedó en manos de Juan y Manuel Salvat. Juan se ocupaba de la gestión diaria, mientras Manuel residía en Suiza ocupando cargos importantes en la asociación editorial internacional.⁵³ En ese contexto económico y familiar se decidió vender la empresa a la multinacional francesa Hachette en 1988. Se acordó que Juan Salvat continuara como presidente hasta 1992.

Estudio de caso 2. Puig Beauty & Fashion Group

Los orígenes del Grupo Puig se remontan a 1914, cuando Antonio Puig fundó en Barcelona la compañía del mismo nombre para distribuir marcas de perfumes extranjeras como Rimmel's y D'Orsay.⁵⁴ El negocio original creció a partir de 1922, cuando la empresa, además de aumentar el número de marcas representadas, comenzó a fabricar y comercializar su propia marca de lápiz labial, Milady. Puig pronto mostró un gran interés en la defensa colectiva de los intereses de la industria del perfume en España, creando y liderando la primera asociación nacional del sector. Al igual que Salvat, Puig sufrió los efectos de la Guerra Civil y de la larga posguerra.⁵⁵ La fabricación de perfumes era ya un negocio altamente cosmopolita en el que los contactos y suministros internacionales eran cruciales. A pesar del extraordinario aislamiento de España, Puig logró mantener algunos de sus contactos en el extranjero y finalmente contrató a un químico francés que resultaría decisivo para el despegue industrial de la compañía. Así, en 1940 Puig lanzó Lavanda Puig, un agua de colonia autóctona que triunfó rápidamente en un mercado prácticamente cerrado a la competencia extranjera. La nueva marca sostuvo económicamente la empresa durante los años cuarenta y cincuenta.⁵⁶ A medida que la economía española comenzó a abrirse al exterior, Puig reanudó su actividad anterior de representación de marcas extranjeras al tiempo que desarrollaba marcas propias.

Los cuatro hijos del fundador, Antoni, Marian, Josep Maria y Enric, nacidos entre 1924 y 1939, se unieron a la compañía en los años cincuenta. Todos ellos habían recibido una excelente formación académica y habían aprendido el negocio trabajando con su padre en Barcelona y con los socios

53. Manuel Salvat llegó a ser presidente de la Unión Internacional de Editores.

54. Puig (2003a).

55. Documentos del archivo personal de Antoni Puig Planas.

56. Entrevista con Antoni Puig.

y proveedores de este en el extranjero.⁵⁷ Antoni y Marian no tardaron mucho en reemplazar a su padre, que ahora podía centrarse en la promoción de la asociación industrial que había ayudado a crear antes de la guerra. El espectacular crecimiento e internacionalización que experimentó Puig a partir de los años sesenta es, en gran medida, el resultado de este primer proceso de sucesión.⁵⁸ En retrospectiva, el primer cambio de Puig aparece como un proceso bastante espontáneo, basado en una sabia distribución de las tareas entre los hermanos. De hecho, ninguno de ellos cuestionó la decisión de su padre de que todos sus hijos trabajaran en la empresa. La división del trabajo se vio facilitada por las grandes diferencias de edad entre ellos y la creciente diversificación de la empresa. La terminología actual en materia de dirección de empresas definiría el sistema que establecieron como «team at the top». Mientras Antoni se ocupaba de las cuestiones estratégicas y financieras, Marian se hizo cargo del área de ventas y recursos humanos.⁵⁹ Josep Maria gestionó una exitosa empresa conjunta de Puig con la compañía francesa Flammagas para fabricar encendedores. Por último, Enric asumió las relaciones institucionales de la empresa, reemplazando a su padre en la dirección de la patronal española de perfumistas.⁶⁰

Los cuatro hermanos participaron en los programas de PADE y PDE en los años sesenta.⁶¹ Su relación con IESE ha continuado hasta el presente, especialmente a través de Marian Puig, quien ha sido durante casi veinte años (1999-2018) miembro del International Advisory Board (IAB) de IESE, ha participado como ponente en numerosas encuentros de antiguos alumnos y referente en actos institucionales.⁶² Orgulloso exalumno de la escuela, como Juan y Manuel Salvat, Marian explicó su relación con IESE en los siguientes términos:

En aquella época, el país vivía una miseria extraordinaria. Yo aprendí a trabajar de una manera autóctona, pero advertía la necesidad de aprender a tomar decisiones en el mundo de los negocios de un modo más científico, más profesional. Entonces tuve la suerte de conocer la existencia del IESE y cursé el PDG. Para mí, el IESE ha sido una escuela de formación extraordinaria, y le tengo un aprecio y un agradecimiento también extraordinarios.⁶³

57. Entrevistas con Antoni, Marian y Enric Puig.

58. Puig y Fernández (2008).

59. Entrevistas con Antoni Puig e Ivan Lansberg.

60. Además de sustituir a su padre en la patronal del sector, Enric Puig también creó y dirigió otras asociaciones profesionales. Entrevista con Enric Puig.

61. *Directorio de Antiguos del IESE*.

62. «Mariano Puig, un ejemplo de empresario para las generaciones futuras», Noticias IESE. Disponible en la página web de IESE: <https://www.iese.edu/es/noticias/mariano-puig-premio-a-la-trayectoria-empresarial/> Fecha de acceso: 19 de octubre de 2020.

63. IESE, *Revista de Antiguos Alumnos*, diciembre de 1999.

El enfoque sistemático de la gestión empresarial, el uso de modernas técnicas de dirección, influyó en el crecimiento de la empresa catalana. Además, las redes nacionales e internacionales de la escuela ayudaron a la segunda generación de la familia a transformar la empresa paterna en una de las multinacionales más grandes de Europa, dentro de la denominada «industria de la belleza».⁶⁴ La internacionalización de Puig comenzó a mediados de los años sesenta. El proceso se sustentó, en primer lugar, en la adopción creativa del diseño industrial para lanzar nuevas marcas y, en segundo lugar, en dos alianzas clave en Nueva York (para distribuir la marca de la firma en Estados Unidos y luego en América Latina) y Francia (para potenciar el negocio de la moda junto al diseñador franco-español Paco Rabanne). La expansión de Puig tanto en el mercado internacional como en el interno se aceleró en los años ochenta, alentada por el progreso económico y los cambios sociales en el país y la integración europea. La posición de liderazgo de Puig se mantuvo gracias a marcas prestigiosas como Paco Rabanne, Carolina Herrera y Nina Ricci.⁶⁵

Todavía más relevante para nuestro estudio es el fuerte compromiso de Puig con la defensa organizada de la empresa familiar. Pionero en la implementación de métodos de gestión modernos con la ayuda de consultores, Puig también se interesó pronto por la planificación estructurada del proceso de sucesión, el mayor desafío al que se enfrentan las empresas familiares.⁶⁶ El profesor Miguel Ángel Gallo ha mantenido una relación muy estrecha con los cuatro hermanos, en particular con Marian, hasta el día de hoy. Con el concurso de IESE y de su propio capital social, Puig se integró y contribuyó a tejer en las redes sociales internacionales que introdujeron las nuevas ideas sobre empresa familiar en España. Antoni Puig, el primogénito, dedicó gran parte de su energía a mejorar el marco fiscal español para las empresas familiares.⁶⁷ Además, buscó asesoramiento profesional a nivel internacional y aliados nacionales defender la identidad de la empresa familiar como organización empresarial con idiosincrasia propia. Fue Antoni quien introdujo al consultor y profesor de Yale Ivan Lansberg en España, a fines de los ochenta y principios de los noventa.⁶⁸ Los esfuerzos de Antoni y otros empresarios conducirían a la creación del Instituto de la Empresa Familiar en 1992 y del Family Business Network en 1997.⁶⁹

El segundo cambio determinante en Puig tuvo lugar en los noventa. De acuerdo con las nuevas prácticas de gestión de la empresa familiar, el cambio

64. Puig (2003a).

65. Puig y Fernández (2009).

66. Fernández y Puig (2009).

67. Antoni Puig Planas, Archivo personal y entrevista.

68. Entrevistas con Antoni Puig e Ivan Lansberg.

69. Fernández y Puig (2009), entrevista con Marian Puig.

generacional debía planificarse cuidadosamente con el fin de establecer una clara separación formal entre los círculos familiar y empresarial. Ivan Lansberg ayudó a Puig a diseñar un plan de sucesión, que comenzó con una descripción de la historia de la familia y terminó con una constitución familiar (un protocolo familiar formal) y un nuevo organigrama.⁷⁰ Un consejero delegado externo a la familia, graduado de IESE, con una larga experiencia en la compañía, dirigió la transición de la segunda a la tercera generación.⁷¹ La nueva generación estaba compuesta por catorce miembros, todos ellos con una formación sólida e internacional. Para preservar el patrimonio familiar mientras se seleccionaba a uno o más sucesores adecuados, se creó una compañía matriz, Corporación Exea. El proceso no fue sencillo.⁷² Al igual que en el negocio de la alta costura, fueron necesarios varios ensayos antes de decidir que uno de los hijos de Marian, Marc (un MBA de Harvard) asumiera la dirección del grupo. Finalmente, hay que señalar que el profesor de IESE Pedro Nuevo forma parte desde 2004 del consejo asesor del grupo Puig, destino profesional de muchos graduados de esta escuela.

Estudio de caso 3. Lladró

En 1953 Juan, José y Vicente Lladró fundaron la empresa que lleva su nombre en Almàssera, Valencia.⁷³ Contando con la formación adquirida en la escuela primaria local, en el programa nocturno de la Escuela de Artes y Oficios de Valencia y como aprendices en varias fábricas de azulejos y vajillas del distrito industrial que rodeaba su ciudad natal, los hermanos Lladró comenzaron a desarrollar sus propios diseños en un horno doméstico. Este es el humilde origen de una de las empresas productoras de figuras y esculturas de cerámica más universales.

A la familia Lladró le llevó menos de una década darse a conocer en toda España. Su éxito les obligó a mudarse a una fábrica, en el sector industrial de la ciudad de Tavernes Blanques. En poco tiempo, la compañía ya distribuía sus productos a través de las tiendas españolas más exclusivas. El triunfo inicial de Lladró se debió no solo a la calidad de sus figuras, sino a su capacidad para contactar con los gustos de la clase media alta española, en rápido crecimiento desde los años sesenta. Para satisfacer el espectacular aumento en la demanda de sus productos, Lladró introdujo importantes innovaciones en tecnología, diseño y técnicas de comercialización. La reducción de la coc-

70. Antonio Puig SA (1993). Entrevistas con Antoni, Marian y Enric Puig.

71. Entrevistas con Antoni y Marian Puig.

72. Entrevistas con Marian y Enric Puig.

73. Reig (2000).

ción tradicional de tres capas a una creó el acabado cristalino y las tonalidades pastel típicas de las figuras de Lladró. Un creciente número de escultores, químicos y diseñadores se incorporó a la firma. El número de empleados pasó de alrededor de cincuenta en 1961 y más de quinientos en 1970.

A pesar de su falta de experiencia en marketing, la compañía lanzó la marca Porcelanas Lladró, abrió la primera cadena de tiendas en Valencia, y aprovechó la oportunidad creada por la visita de un grupo de distribuidores estadounidenses a esta ciudad en 1965 para sentar las bases para la internacionalización de la empresa.⁷⁴ Los hermanos Lladró firmaron un acuerdo para distribuir sus productos en Estados Unidos, país al que los tres hermanos viajaron por primera vez en 1969. Mientras tanto, en España, la compañía abrió una escuela de capacitación profesional y comenzó a construir la Ciudad de la Porcelana, un complejo que combinaba zona de fábrica y edificios de oficinas con instalaciones recreativas y deportivas. La nueva sede, inaugurada en 1969, es muy reveladora de la voluntad de Lladró de garantizar su crecimiento sin perder el arraigo local.

Sin embargo, a pesar de este comienzo prometedor, en los años setenta, la expansión de la empresa parecía limitada. Si bien es cierto que Lladró continuó creando figuras nuevas y cada vez más sofisticadas, carecía de una estrategia de crecimiento, particularmente en el ámbito internacional. Fue entonces cuando la familia propietaria recurrió a IESE. Para mejorar sus habilidades de gestión, José, Juan y Vicente Lladró se inscribieron en el programa PADE de IESE en 1973 y 1974.⁷⁵ El asesoramiento de la escuela de negocios compensó con creces la falta de formación gerencial. Así, en 1973, Antonio Valero entró a formar parte de la junta directiva de Lladró, puesto que mantendría hasta 1985. La influencia de Valero se materializó en la introducción de un sistema de gestión moderno, y en el diseño y desarrollo de una estrategia de crecimiento centrada en el mercado internacional. Los consultores de IESE aconsejaron el uso de los turistas de clase media-alta como vehículo de internacionalización, una estrategia que Puig y otros fabricantes estaban aplicando con éxito. En el caso de Lladró, esta estrategia llevó a crear una red de tiendas en los aeropuertos internacionales. El proceso se consolidó primero en las ciudades costeras de Estados Unidos y más adelante en Japón, a través de una empresa conjunta con Mitsui en 1986, así como en otros mercados asiáticos.

La estrategia de expansión internacional de Lladró resultó muy efectiva.⁷⁶ Cinco años después de la salida de Valero, en 1990, la empresa controlaba alrededor del 70 % del mercado mundial de porcelana de calidad. Estados Unidos (40 %) fue el primer mercado extranjero de Lladró, seguido de Europa

74. Lladró (2006 y 2015).

75. IESE *Memorias Informativas de Programas y Directorio de Antiguos del IESE*.

76. Almenar (2015).

(23 %) y Asia (15 %). Debido a su fuerte dependencia de mano de obra cualificada, la producción se mantuvo en el área industrial de Valencia. La red internacional de filiales comerciales de Lladró se extendió progresivamente por Estados Unidos, Australia, Hong Kong, Singapur, Japón, Panamá, Reino Unido y Canadá. La primera tienda propiedad de Lladró fuera de España se abrió en 1997 en Beverly Hills. Formaba parte de una red de ventas que incluía, a comienzos del siglo XXI, alrededor de cuatro mil tiendas, tanto propias como franquiciadas.⁷⁷

Sin embargo, IESE no influyó solamente en la internacionalización de Lladró. A mediados de los años ochenta, la empresa contrató al experto en marketing Luis M. Huete para diseñar una estrategia integral de marketing. Huete supervisó la introducción de un programa de marketing relacional, la Sociedad de Coleccionistas de Lladró, que durante quince años reunió a más de cien mil amantes de las figuras de Lladró. En 1999, este programa de fidelización dio paso a Lladró Privilege, basado en un trato más cercano y exclusivo para los clientes de Lladró. En 2004 se puso en marcha un programa adicional, Lladró Privilege Gold. El marketing relacional había sido implementado por el propio IESE en 1959, cuando la escuela estableció su asociación de antiguos alumnos.⁷⁸

Finalmente, IESE influyó en el primer proceso de sucesión de Lladró. En los años ochenta, tres de los hijos del fundador, Rosa, Mamen y Juan Vicente, se unieron a la junta directiva.⁷⁹ Los tres habían pasado por largos períodos de aprendizaje y estaban familiarizados con todas las facetas del negocio. Sin embargo, la transición, ya en este siglo, estuvo llena de dificultades. Los hermanos fundadores acabaron, de hecho, abandonando la junta directiva. Su lugar lo ocuparon dos miembros de cada rama familiar, además de José M. Sanz, persona de confianza de la familia.⁸⁰ Era una solución estándar para períodos de transición, recomendada por la mayoría de los consultores de empresa familiar y adoptada satisfactoriamente por Puig. Pero el sistema no funcionó en Lladró, que necesitaba una separación más clara entre propiedad y gestión y asesoramiento profesional externo.⁸¹ La reestructuración posterior de la compañía contaría con otro profesor y consultor de IESE, Rafael Fraguas, quien se incorporó a la junta directiva. Esta es también una fórmula estándar. En el caso de Lladró, la segunda generación renunció y los gerentes

77. Información tomada de la página web de la compañía, disponible en: https://www.lladro.com/es_es/historia. Fecha de acceso: 19 de octubre de 2020.

78. Renart y Cabré (2007).

79. En 2003, Rosa Lladró asumió la presidencia del grupo familiar. En 2014 fue nombrada presidenta de la Asociación Nacional para la Defensa de la Marca (Andema), ocupando el cargo hasta el año 2017 (*Europa Press*, 16 de septiembre de 2014).

80. José M. Sanz había desarrollado toda su carrera profesional en Lladró. Era un «hombre de la casa» en el que los miembros de la primera generación confiaban plenamente.

81. Lladró (2010).

profesionales externos se hicieron cargo de la compañía. El sistema funcionó hasta los primeros años del siglo XXI. No obstante, a partir de 2007, en un contexto de disminución de ventas, los problemas y disputas entre las ramas familiares se agudizaron, afectando al desarrollo de la empresa. Finalmente, la familia decidió vender Lladró al Grupo PHI Industrial, un fondo de inversión español.⁸²

Análisis comparativo de los estudios de caso

Nuestra investigación revela la influencia de IESE en las estrategias de crecimiento de tres empresas familiares en los años sesenta, setenta y ochenta del siglo pasado.⁸³ El apoyo de IESE fue decisivo para que Salvat, Puig y Lladró pudieran sobrevivir, crecer e internacionalizarse en tiempos de cambio para la economía española.⁸⁴ En la tabla 1 se ha resumido la contribución de IESE a cada grupo en términos de gestión corporativa. Los datos recogidos en el anexo 1 permiten apreciar que las tres compañías fortalecieron los mismos objetivos y estrategias de crecimiento (diversificación, internacionalización y penetración en el mercado), por vías similares (orgánicas y alianzas estratégicas).

Por supuesto, la escuela no fue la causa única del éxito de las empresas. Los años sesenta fueron un período de intenso crecimiento económico alentado por un nuevo marco económico que creó numerosas oportunidades, aprovechadas por los tres casos aquí analizados. IESE influyó en el diseño de ambiciosas estrategias de crecimiento y ayudó a las empresas a gestionar la complejidad organizativa resultante de la expansión. En el caso de Salvat, la estrategia de crecimiento también incluyó la diversificación relacionada y la integración vertical. En los tres casos, IESE fortaleció la orientación al mercado y las capacidades de marketing y marca, que se hicieron especialmente importantes en el caso de Lladró.

82. Zafra (2017).

83. El anexo 1 sintetiza y compara las estrategias de crecimiento desarrolladas por las empresas seleccionadas durante el período de observación.

84. Es importante destacar que la propia supervivencia de la empresa familiar podría ser considerada como una medida de éxito, considerando un concepto multidimensional de «desempeño» en el negocio familiar, como se defiende en Colli (2011).

TABLA 1 • Relación entre IESE y las tres empresas familiares

	Salvat (1868)	Puig (1914)	Liadró (1953)
Conexiones personales con IESE	<p>Santiago, Manuel y Juan Salvat fueron alumnos de distintos programas (PADE-62, PADE-61, PDG-63). Miguel Angel Gallo, consultor. Antonio Valero, consultor (desde la década de 1960) y miembro de la junta directiva (1978-1988). IESE proporciona graduados para puestos directivos en España y América Latina</p>	<p>Antoni, Marian, Josep M. y Enric Puig fueron alumnos de distintos programas (PADE-66, PDG-64, PDG-66, PADE-83). Carlos Cavallé, consultor y vínculo con Harvard Business School. Miguel A. Gallo, consultor y vínculo con la comunidad académica internacional relacionada con empresa familiar. Pedro Nueno, miembro del consejo de administración desde 2001. IESE proporciona graduados para puestos directivos en la compañía</p>	<p>Juan, José y Vicente Liadró fueron alumnos de distintos programas (PADE-1973, PADE-1973, PADE-1974). Rosa Liadró, graduada programa <i>executive education</i> por IESE. Antonio Valero, consultor y miembro de la junta directiva (1973-1985). Luis M. Huete, consultor (área de marketing). Rafael Fraguas, miembro del consejo de administración (2003)</p>
Influencia en el crecimiento de la compañía	<p>IESE apoyó el proceso de racionalización e internacionalización a través de la gestión científica y la consultoría estratégica. También facilitó la formación y provisión de graduados en las sedes de España y América Latina (entre las décadas de 1960 y 1980)</p>	<p>El IESE apoyó el proceso de racionalización e internacionalización a través de la gestión científica, la consultoría estratégica y la gestión específica en materia de empresa familiar. También facilitó la formación y provisión de graduados (presente desde 1960). Estrecha colaboración IESE-Puig en la organización de la empresa familiar a nivel español y europeo (creación del IEF y GEEF)</p>	<p>IESE diseñó y apoyó el proceso de crecimiento internacional a través de la consultoría estratégica, de marketing y de empresa familiar. También facilitó la formación y contratación de graduados (presente desde la década de 1970)</p>

(Continúa en la página siguiente)

	Salvat (1868)	Puig (1914)	Liadró (1953)
Influencia de IESE en la estrategia de internacionalización	Los profesores-consultores de IESE asesoraron la segunda fase de internacionalización de la compañía en la década de 1960, que incluía la expansión fuera del mundo de habla hispana, la creación de empresas conjuntas y descentralización en la gestión. IESE facilitó la gestión local en América Latina, a través de sus propios graduados y los de sus escuelas filiales	Gallo y otros consultores de IESE asesoraron a Puig en el proceso de internacionalización, que fue de la mano con el papel principal de la empresa en la defensa organizada de las empresas familiares. IESE también impulsó el crecimiento orgánico de la compañía y la formación de empresas conjuntas	Las enseñanzas de IESE y la actuación de Valero como consultor ayudaron a diseñar la expansión internacional de la marca, con tiendas de aeropuertos internacionales, expansión en los mercados estadounidense y japonés y la creación de empresas conjuntas y filiales
Influencia de IESE en el área de ventas	El IESE ayudó a potenciar la integración vertical de la empresa, que asumió las tareas de distribución (creación de la empresa MIDESA) y las gestionó con técnicas como el PERT	No relevante	IESE ayudó a diseñar una nueva estrategia comercial, basada en el mercado internacional, y apoyó la creación de una marca reconocida. También asesoró en la implementación de un programa de marketing relacional en la década de 1980

(Continúa en la página siguiente)

	Salvat (1868)	Puig (1914)	Liadró (1953)
Influencia de IESE en el cambio de estructura organizacional y en el cambio de gestión de la empresa familiar	IESE influyó favorablemente en la descentralización de la gestión en la compañía. También contribuyó a la profesionalización de Salvat, gracias a la formación en gestión de la familia propietaria y de directivos externos a la familia	Los consultores de IESE, junto con otros consultores internacionales, influyeron en la adopción de estructuras organizativas cada vez más complejas, la planificación formal de la sucesión y la separación entre familia y empresa. La profesionalización de la compañía se fortaleció gracias a la formación en gestión de la familia propietaria facilitada por IESE	Los consultores de IESE influyeron en la adopción de estructuras organizativas más complejas, la planificación de la sucesión y la separación formal entre familia y empresa. La profesionalización de la compañía se fortaleció gracias a la formación en gestión de la familia propietaria facilitada por IESE
Influencia de IESE en la creación de redes	IESE fortaleció las redes nacionales e internacionales, que complementaron las que tenía Salvat, y apoyó su expansión en América Latina en la última fase de su etapa como empresa familiar	A través de sus consultores, profesores y graduados, IESE proporcionó capital humano y relaciones que impulsaron la acción colectiva. IESE también ayudó a fortalecer la identidad de Puig como empresa familiar. A través del patrocinio activo, Puig también contribuyó a crear redes e identidad institucional de la escuela	IESE proporcionó conocimiento y capital humano que facilitaron la inclusión de Liadró en el mundo de la empresa familiar a nivel local, nacional e internacional

Fuente: elaborado por las autoras a partir de los datos de la investigación.

Los casos estudiados muestran que IESE contribuyó a implementar unas estructuras organizativas cada vez más complejas y facilitó la transición de unas empresas fuertemente centralizadas a una estructura descentralizada de toma de decisiones. La escuela incluso nutrió con sus titulados los recursos humanos de sus empresas-clientes. Finalmente, IESE contribuyó al diseño de una estructura de gobierno formal basada en una separación clara entre la familia y la empresa para garantizar su continuidad como empresa familiar. Este último punto se adaptó al nuevo discurso, académico y práctico, sobre empresa familiar. El diseño y la materialización de las estructuras modernas de gobierno tuvieron éxito, no sin dificultades, en Puig, pero fracasaron en Salvat y más recientemente también en Lladró.

Los tres casos revelan que IESE contribuyó a la difusión de ideas y prácticas de gestión de la empresa familiar. A principios de los años sesenta, la mayoría de los clientes de la escuela eran empresas familiares. Muchas de ellas estaban luchando por internacionalizarse, pero sus propietarios carecían de las herramientas necesarias para hacer frente a este desafío. Aunque la empresa familiar no era un campo académico establecido, una de las funciones de los profesores y consultores académicos de IESE consistió en adaptar las ideas, prácticas y modos de gestión general a las necesidades particulares de sus empresas-clientes. La influencia general de IESE en el desarrollo a largo plazo de las tres empresas analizadas puede resumirse como profesionalización. En los tres casos, IESE transformó unas empresas limitadas por rutinas heredadas, con un tipo de gestión personalista y poco sistematizada, en empresas de gestión profesional, más abiertas y capaces de adoptar ideas y prácticas de gestión avanzadas.

Conclusiones

La relevancia académica, social y económica que han adquirido las principales escuelas de negocios del mundo desde hace más de medio siglo nos ha llevado a abordar con las herramientas de la investigación histórica una vieja pregunta: ¿qué impacto tienen estas escuelas sobre las empresas de su entorno? Para ello hemos reconstruido la relación que mantuvieron durante varias décadas el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, IESE, y tres destacadas empresas familiares: Salvat, Puig y Lladró. Nuestra investigación aporta información nueva y permite sobre todo reflexionar acerca de tres cuestiones relevantes: la génesis de IESE, la aportación de la escuela a sus clientes y el papel muy activo que aquella y algunos de estos desempeñan en la consolidación de algunas disciplinas e ideologías académicas, en nuestro caso los estudios de la empresa familiar.

En el origen y los primeros pasos de IESE confluyen fuerzas exógenas (la difusión del modelo americano de formación empresarial y sus sucesivas transformaciones) y endógenas (relacionadas con un tejido empresarial local en acelerado proceso de industrialización primero y de globalización más adelante). La escuela se centró en programas *executive education* inspirados en las principales escuelas estadounidenses, pero rediseñados para satisfacer las necesidades de las empresas locales, casi todas de propiedad y gestión familiar y que los ingenieros consultores que fundaron IESE conocían bien. Este hecho les permitió satisfacer las demandas de formación y legitimación de los propietarios y directivos de empresa que asistieron a los primeros programas, lo que a su vez consolidó el prestigio de la escuela en un breve plazo. Una de las claves de este proceso fue el desarrollo de redes sociales que no solo reforzaron la relación entre profesores, consultores, graduados y propietarios de empresas, sino que dieron impulso al papel de difusor proactivo de prácticas y modelos importados del instituto. En este sentido, nuestros resultados refuerzan las hipótesis establecidas en trabajos anteriores, algunos muy recientes, que resaltan el papel de las escuelas de negocios españolas como mediadoras.⁸⁵

En segundo lugar, nuestro estudio nos acerca al impacto real de los primeros programas de formación de directivos de IESE en la gestión y estrategia de crecimiento de las tres empresas. Los programas PADE y PDG fueron cruciales para exponer a los grupos Salvat, Puig y Lladró al conocimiento especializado (transmitido en el aula o en el despacho) y a la red de contactos de IESE. Esto alentó la adopción de estrategias de crecimiento, estructuras y prácticas de gestión similares por parte de las empresas al tiempo que amplificaba la influencia de la escuela en el desarrollo a largo plazo de sus clientes. No defendemos aquí una relación causal directa y unívoca entre la escuela y las empresas-clientes, pues la evolución de estas estuvo influida por el contexto macroeconómico español y por otros factores. No obstante, los casos muestran de forma clara una influencia general de la escuela, su apoyo al desarrollo de estrategias de crecimiento, una ayuda directa en materia de consultoría y la participación en órganos de dirección. Los testimonios de los protagonistas y los datos obtenidos a partir de fuentes primarias y secundarias confirman este punto. IESE permitió, por ejemplo, reforzar áreas clave (como el marketing en Lladró), contratar graduados de IESE para ocupar cargos medios de las empresas (en los tres casos) y desarrollar herramientas empresariales concretas (como el PERT en el caso de Salvat) para gestionar la complejidad organizativa.

85. Puig (2003b y 2008); Chiroso, Rubio-Mondéjar, Garrués-Irurzun (2019); Chiroso-Cañavate, Rubio-Mondéjar y Garrués-Irurzun (2020).

IESE tuvo un impacto importante en un tipo específico de compañía: la empresa familiar. De ella se nutrieron las primeras promociones del instituto. En este sentido, nuestro estudio confirma investigaciones previas sobre la contribución de las escuelas de negocios españolas a la profesionalización de la empresa familiar.⁸⁶ Pero los tres casos nos permiten adentrarnos en el propio proceso de profesionalización y en sus implicaciones para el desarrollo a largo plazo de las empresas. Nuestra investigación desvela tres mecanismos esenciales: la asistencia de propietarios y herederos a cursos y programas sobre nuevas técnicas de gestión; la contratación de graduados de IESE como consultores y directivos; y, a partir de los años ochenta, la adopción de técnicas y modelos específicos de la empresa familiar. Los tres mecanismos llevaron a implantar nuevas estructuras organizativas y estrategias de crecimiento más ambiciosas, similares entre las grandes empresas familiares.

Finalmente, en este artículo se explica cómo y por qué IESE y algunas de sus empresas-clientes participaron de forma activa en el proceso de legitimación académica de los estudios de la empresa familiar que tuvo lugar en todo el mundo a partir de los años ochenta del siglo XX. El papel de las escuelas de élite en la difusión de nuevas ideologías de gestión ha dado lugar a interesantes debates académicos.⁸⁷ En el caso de IESE, la introducción de ideas y la atención a las particularidades de gestión específicas de la empresa familiar se produjo en los años sesenta y setenta, pero no se institucionalizó hasta los años ochenta, al crearse la Cátedra de Empresa Familiar y participar de forma más o menos visible en la constitución de grupos de interés de ámbito nacional y transnacional.⁸⁸ Los tres casos aquí analizados muestran que los profesores-consultores de IESE desempeñaron un papel crucial en la consolidación del campo de la empresa familiar, así como en la adaptación del discurso general de este campo a las necesidades del cliente. Los profesores que asesoraron a Salvat, Puig y Lladró fueron más que simples vehículos para la transmisión de ideas y prácticas de gestión. La evidencia empírica y el análisis comparado revelan que los consultores fueron más allá del nivel retórico para involucrarse de manera activa y creativa en la aplicación de estas nuevas ideas en la gestión diaria de las empresas en cuestión.

Conscientes de las limitaciones de un estudio centrado en tres casos, por relevantes que sean estos, concluimos con una propuesta de investigación empírica de largo alcance: estudiar la interacción entre IESE y su entorno empresarial durante la industrialización española. El papel de la escuela en los procesos de desindustrialización y globalización que ha experimentado la empresa española se nos antoja tanto o más interesante y novedoso, pero ex-

86. Puig y Fernández (2003 y 2008).

87. Üsdiken (2003 y 2004), Khurana (2007).

88. Fernández y Puig (2009 y 2013), Puig (2015).

traordinariamente difícil por la internacionalización del propio IESE y su pérdida de peso relativo en el tejido empresarial español.

Fuentes y bibliografía

Fuentes

Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE-Business School):

Directorio de Antiguos del IESE.

Memoria Informativa de Programas, 1958/59-1974/75.

Revista de Antiguos Alumnos, 1981-2009.

Archivo Salvat, Arxiu Nacional de Catalunya, Sant Cugat del Vallès, Barcelona.

Antoni Puig Planas, archivo personal, Barcelona.

Antonio Puig S.A. (1993). *Antoni Puig i Júlia Planas.* Barcelona.

Entrevistas

Antoni Puig (Grupo Puig), Barcelona, varias fechas 2003-2008.

Marian Puig y Enric Puig (Grupo Puig), Madrid, 27 marzo 2006.

Juan Salvat (Salvat-PRISA), Madrid, 14 mayo 2007.

Francisco Pérez González (Santillana-PRISA), Madrid, 30 abril 2008.

John Davis (HBS), Boston, 13 mayo 2009.

Alden G. Lank (FBN), Boston, 15 junio 2009.

Ivan Lansberg (Lansberg Associates), New Haven, 20 julio 2009.

Judy Green (FFI), Boston, 30 julio 2009.

Bibliografía

ALMENAR, P. (2015). «La segunda vida de Lladró». *El País*, 20 de diciembre de 2015.

AMDAM, R. P. (2016). «Executive Education and the Managerial Revolution: The Birth of Executive Education at Harvard Business School». *Business History Review*, 90, pp. 671-690.

AMDAM, R. P.; KVALSHAUGEN, R.; LARSEN, E. (eds.) (2003). *Inside the Business Schools: The Content of European Business Education*, Oslo: Abstrakt.

ANDREWS, K. R. (1957). «Is Management Training Effective?». *Harvard Business Review*, 35 (1), pp. 85-94.

- BIRD, B.; WELSCH, H.; ASTRACHAN, J. H.; PISTRUI, D. (2002). «Family Business Research: The Evolution of an Academic Field». *Family Business Review*, 15 (4), pp. 337-350.
- BUSINESS HISTORY REVIEW (2008), «Roundtable on Business Education». *Business History Review*, 82 (verano 2008), pp. 329-358.
- CANALS, C. M. (2009). *Sabiduría práctica. 50 años de IESE*, Barcelona: Planeta.
- CHIROSA, L.; RUBIO-MONDEJAR, J. A.; GARRUÉS-IRURZUN, J. (2019). «Las primeras escuelas de negocios y la élite corporativa en España (1958-2000)», Asociación Española de Historia Económica, Documento de Trabajo 1907.
- (2020). «Business schools and the Spanish business elite since the mid-twentieth century». *Business History*. doi: 10.1080/00076791.2020.1726893
- COLLI A. (2011). «Business History in Family Business Studies. From Neglect to Cooperation?». *Journal of Family Business Management*, 1 (1), pp. 14-25.
- COLLI A.; ROSE, M. B. (2008). «Family Business». En: JONES, G.; ZEITLIN, J. (eds.). *Oxford Handbook of Business History*, Oxford: Oxford University Press, pp. 194-217.
- CONN, S. (2019). *Nothing Succeeds Like Failure: The Sad History of American Business Schools*, Ithaca y Londres: Cornell University Press.
- DAVID, T.; SCHAUFELBUEHL, J. M. (2015), «Transatlantic Influence in the Shaping of Business Education: The Origins of IMD, 1946-1990». *Business History Review*, 89 (1), pp. 75-97.
- ENGWALL, L.; KIPPING, M. (2004), «The Dissemination of Management Knowledge: An Introduction». *Management Learning*, 35 (3), pp. 243-253.
- ENGWALL, L.; KIPPING, M.; ÜSDIKEN, B. (2016). *Defining Management Business Schools, Consultants, Media*. Nueva York: Routledge.
- ENGWALL, L.; ZAGMANI, V. (eds.) (1998). *Management Education in Historical Perspective*, Manchester: Manchester University Press.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P.; COLLI, A. (eds.) (2013). *Endurance of Family Businesses. A Global Overview*, Cambridge: Cambridge University Press.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P.; LLUCH, A. (eds.) (2016). *Evolution of family business: continuity and change in Latin America and Spain*, Cheltenham, UK y Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P.; PUIG, N. (2009). «Global Lobbies for a Global Economy: The Creation of the Spanish Institute of Family Firms in International Perspective». *Business History*, 51 (5), pp. 712-733.
- (2013). «The emergence of family business studies: a historical approach to pioneering centers, scholars, and ideas». En: FERNÁNDEZ PÉREZ, P.; COLLI, A. (eds.). *The Endurance of Family Businesses. A Global Overview*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 13-33.
- FERNÁNDEZ MOYA, M. (2009). «A multinational family publishing firm: Salvat (1868-1988)». *Business History*, 52 (3), pp. 453-470.
- FREDERICK, W. C.; HABERSTROH, C. J. (1969), *La enseñanza de dirección de empresas en España. Management education in Spain*, Madrid: Moneda y Crédito.

- FUNDACIÓN GERMÁN SÁNCHEZ RUIPÉREZ (2006). *Conversaciones con editores en primera persona*, Papeles de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez, Madrid.
- GILI, G. (1944). *Bosquejo de una política del libro*, Barcelona: Impresora Hispano Americana.
- GILL, M. J.; GILL, D. J.; ROULET, T. J. (2018). «Constructing Trustworthy Historical Narratives: Criteria, Principles and Techniques». *British Journal of Management*, 29 (1), pp. 191-205.
- GUILLÉN, M. F. (1994). *Models of Management. Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago: Chicago University Press.
- HOLLANDER, B. S.; ELMAN, N. S. (1988). «Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry». *Family Business Review*, 1 (2), pp. 145-164.
- KARNANI, A. (2010). «Five Ways to Grow the Market and Create Value». *Clariden Global Insights*, First Quarter 2010, pp. 15-20.
- KIPPING, M.; ÜSDIKEN, B.; PUIG, N. (2004). «Imitation, Tension and Hybridization: Multiple “Americanizations” of Management Education in Mediterranean Europe». *Journal of Management Inquiry*, 13 (2), pp. 98-108.
- KIPPING, M.; WADHWANI, R. D.; BUCHELI, M. (2014). «Analyzing and Interpreting Historical Sources: A Basic Methodology». En: BUCHELI, M.; WADHWANI, R. D. (eds.). *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford: Oxford University Press, pp. 305-329.
- KHURANA, R. (2007). *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*, Princeton: Princeton University Press.
- LANK, A. G.; THOMASSEN, A. J. (1991). «Introducing the Family Business Network». *Family Business Review*, 4 (2), pp. 225-230.
- LANSBERG, I. (1988). «Family Business as an Emerging Field». *Family Business Review*, 1 (1), pp. 1-8.
- (1993). «Reflections of the Founder: A Conversation with Barbara Hollander». *Family Business Review*, 6 (3), pp. 313-325.
- LLADRÓ, J. (2006). *El legado de Lladró*, Madrid: Lid Editorial.
- (2010). *Luces y sombras de la empresa familiar*, Barcelona: Planeta Libros.
- (2015). *Pasajero de la vida. Recuerdos y Opiniones de un Emprendedor*, Valencia: L'Eixam Edicions.
- LOCKE, R. R. (1984). *The End of the Practical Man: Entrepreneurship and Higher Education in Germany, France, and Great Britain, 1880-1940*, Greenwich y Londres: JAI Press.
- (1989). *Management and higher education since 1940*, Cambridge: Cambridge University Press.
- (1996). *The Collapse of the American Management Mystique*, Oxford: Oxford University Press.

- LOCKE, R.R.; SPENCER, J.C. (2011). *Confronting Managerialism. How the Business Elite and Their Schools Threw Our Lives Out of Balance*, Chicago: The University of Chicago Press.
- PAMPLIEGA, J.; LÓPEZ, T. (1997). «La fundación del IESE (1956-1958)». *Revista de Antiguos Alumnos*, 68.
- POUTZIOURIS PANIKKOS Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. (eds.) (2006). *Handbook of Research on Family Business*, Cheltenham: Edward Elgar.
- PUIG, N. (2003a). «The Search for Identity. Spanish Perfume in the International Market». *Business History*, 45 (3), pp. 90-118.
- (2003b). «Educating Spanish managers. The United States, modernizing networks, and business schools in Spain, 1950-1975». En: AMDAM, R.P.; KVALSHAUGEN, R.; LARSEN, E. (eds.). *Inside the Business Schools: The Content of European Business Education*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press, pp. 58-86.
- (2008). «Business Education in Spain, in Roundtable on Business Education». *Business History Review*, 82, pp. 348-353.
- (2015). «Brokering Trust: The Construction of Transnational Family Business Networks, 1980-2010». *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 56 (1), pp. 111-135.
- PUIG, N.; FERNÁNDEZ, P. (2003). «The Education of Spanish Entrepreneurs and Managers: Madrid and Barcelona Business Schools, 1950-1975». *Paedagogica Historica*, 39 (5), pp. 651-672.
- (2008). «La gran empresa familiar española en el siglo xx: Claves de su profesionalización». *Revista de Historia de la Economía y de la Empresa*, 2, pp. 93-122.
- (2009). «A Silent Revolution: The Internationalization of Large Spanish Family Firms». *Business History*, 51 (3), pp. 460-481.
- REIG, R. (2000). «Juan, José y Vicente Lladró Dolz». En: TORRES, E. *Cien empresarios españoles del siglo xx*, Madrid: Lid Editorial.
- RENART, L.; CABRÉ, C. (2007). «Cómo mejorar una estrategia relacional». Research Document 690, IESE Business School.
- SHARMA, P.; HOY, F.; ASTRACHAN, J. H.; KOIRANEN, M. (2007). «The practice-driven evolution of family business education». *Journal of Business Research*, 60, pp. 1012-1021.
- TORRES, B. (2015). *Los orígenes del IESE*, Madrid: LID Editorial.
- ÜSDIKEN, B. (2003). «Plurality in Institutional Environments and Educational Content: The Undergraduate Business Degree in Turkey». En: AMDAM, R. P.; KVALSHAUGEN, R.; LARSEN, E. (eds.). *Inside the Business School: The Content of European Business Education*, Oslo: Abstrakt forlag, pp. 87-109.
- (2004). «Exporting Managerial Knowledge to Outpost. Penetration of ‘Human Relations’ into Turkish Academia, 1950-1965». *Management Learning*, 35 (3), pp. 255-270.
- VALERO, A. (1988). «1958: Año de iniciación del IESE». *Revista de Antiguos Alumnos*, 32.
- (2001). «Los comienzos del IESE: el impulso del Beato Josemaría», *Cuadernos del Centro de Documentación y Estudios Josemaría Escrivá de Balaguer*, 5, pp. 39-151.
- ZAFRA, I. (2017). «Lladró deja de ser de la familia Lladró». *El País*, 5 de enero de 2017.

ANEXO I. Estrategias de crecimiento de Salvat, Puig y Lladró

Período de análisis: 1960-2000

	Penetración de Mercado	Internacionalización	Diversificación relacionada	Diversificación no relacionada
Salvat	Lanzamiento de nuevos productos editoriales (orgánica y alianzas estratégicas)	América Latina (orgánica), Suiza, Alemania, Gran Bretaña y Francia (alianzas estratégicas)	Imprenta (en España y México, orgánica) Distribución Midesa (alianzas estratégicas)	
Grupo Puig	Lanzamiento de nuevos productos (orgánica)	Estados Unidos y Europa (alianzas estratégicas)	Moda y cosmética (orgánico, alianzas estratégicas y fusiones y adquisiciones)	Encendedores Flammagas (alianzas estratégicas)
Lladró	Lanzamiento de nuevos productos, innovación artística en la línea de negocio principal y lanzamiento de programas de fidelización de clientes (orgánica)	Estados Unidos, Japón, Australia, Canadá, Hong Kong, Singapur, Panamá, Reino Unido (orgánica y alianzas estratégicas)		

Fuente: Elaborado por las autoras a partir de los datos de la investigación y el modelo de matriz de crecimiento de Aneel Karnani (2010).



Are business schools useful for family businesses? IESE's influence on three significant Spanish firms

ABSTRACT

This article deals with the long-term impact of business schools on the organizational and growth strategies of their client-firms. Although it is crucial to understand the global influence of business schools, this issue has been rarely approached from a historical perspective. Our research focuses on the relationship developed between the Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) and the family firms Salvat, Puig, and Lladró through their professor-consultants and student-clients from 1958 to the 1990s. This analysis allows, first, to identify the exogenous and endogenous forces participating in the making of IESE, a world-leading business school in the 21st century. Second, we show that IESE's early executive education programs provided expert knowledge, consulting services, and networks that amplified the school's influence in the long-term development of its client firms. Third, we explain the engagement of IESE and some of its associated firms in the worldwide academic legitimization of family business studies that took place from the 1980s onwards.

KEYWORDS: Business schools, family business, Spain, 20th century, organizational change.

JEL CODES: N84; M10, L20; A23.



¿Son útiles las escuelas de negocios para la empresa familiar? La influencia de IESE en tres empresas españolas significativas

RESUMEN

Este artículo se ocupa del impacto de las escuelas de negocios en la organización y el crecimiento de las empresas de su entorno. Aunque se trata de una cuestión crucial para comprender el poder adquirido por esta institución en la economía global, apenas ha sido abordada desde la historia económica. Nuestra investigación se centra en la relación forjada entre el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) y tres grupos familiares, Salvat, Puig y Lladró, a través de sus profesores-consultores y alumnos-propietarios-directivos desde la fundación de la escuela en 1958 hasta finales del siglo xx. El análisis permite, en primer lugar, identificar las fuerzas exógenas y endógenas que participaron en la creación de IESE, una de las escuelas más competitivas del mundo en el siglo xxi. En segundo lugar, se comprueba que los primeros programas de formación de directivos (*executive education*) del instituto proporcionaron conocimiento especializado, servicios de consultoría y una red de contactos que amplificaron la influencia de IESE en el desarrollo a largo plazo de las empresas vinculadas a sus alumnos. Y en tercer lugar, se explica la participación activa de la escuela y algunas de las empresas de su entorno en el proceso de legitimación académica de los estudios de la empresa familiar que tuvo lugar en todo el mundo a partir de los años ochenta del siglo xx.

PALABRAS CLAVE: escuelas de negocio, empresa familiar, España, siglo xx, cambio organizacional.

CÓDIGOS JEL: N84; M10, L20; A23.