



RESEÑA:

“CRECIMIENTO INTELIGENTE. LA EXPERIENCIA DE LAS MEJORES EMPRESAS FAMILIARES DEL MUNDO”

Joachim Schwass

Colección del Instituto de la Empresa Familiar.

Editorial Deusto.

Barcelona, 2008.

La mayoría de las definiciones de empresa familiar se centran en un enfoque cuantitativo sobre la propiedad que vincula a una familia concreta con determinadas participaciones mayoritaria. No obstante, aproximaciones más realistas restan peso al aspecto de la propiedad y ponen el acento en los aspectos cualitativos de la influencia familiar sobre el negocio, en especial sobre su orientación futura. Teniendo esto en cuenta, se puede decir que se trata de un tipo especial de entidades de gran relevancia en muchos de los sistemas productivos del mundo, tanto por su número como su aportación al Producto Interior Bruto (PIB) y al empleo.

La importancia de este tipo de empresas ha dado lugar a su consideración como disciplina académica así como al desarrollo de numerosos estudios acerca de las mismas. En este contexto aparece esta obra en la que su autor pretende compartir con los lectores algunos de los conocimientos que ha ido adquiriendo durante su investigación sobre lo que hace que una empresa familiar tenga éxito y cómo poner en práctica este aprendizaje en su negocio familiar.

Este libro tiene sus inicios en 1996 cuando el prestigioso *International Institute for Management Development* (IMD) de Lausanne (Suiza), en su 50 aniversario como escuela de negocios, presentó al galardón *Distinguished Family Business Award*. El objetivo de este premio es doble. Además de poner de relieve la importante contribución económica a escala mundial de los negocios familiares, se busca reconocer aquellos casos en los que se han logrado conciliar los intereses de la familia y los de las empresas, presentando las prácticas de cada una de ellas que pueden resultar más útiles a otras sociedades del mismo tipo.

A lo largo de la obra el autor presenta un conjunto de buenas prácticas que se desprenden del estudio de las nueve entidades galardonadas por este premio entre los años 1996 y 2004. Se trata de un grupo de empresas familiares líderes mundiales que han sobrevivido a múltiples generaciones y que gozan de éxito. Son compañías que, en opinión del autor, pueden ser la inspiración para encontrar una respuesta significativa a la pregunta más importante que cada generación debe hacerse: “¿Por qué seguir con el negocio familiar?”. Del análisis de estas experiencias se deduce que, aunque no hay un modelo de empresa familiar perfecta, puesto que ninguna lo ha hecho siempre bien para todos, hay rasgos

comunes en aquellas que perduran con éxito en el tiempo. El factor más destacado es la capacidad de adaptarse, con el paso de las generaciones, a los cambios internos y externos.

Las empresas familiares, igual que otras organizaciones similares, se enfrentan a los retos, obstáculos y oportunidades propios de cualquier negocio. Sin embargo, también encuentran dificultades específicas procedentes de la combinación, a veces problemática, de factores familiares y empresariales. Crecer en una compañía de este tipo confiere un componente especial que se puede experimentar de dos modos. En algunos casos, puede resultar una carga en el sentido de que roba libertad y limita posibilidades, ya que existe la tendencia a priorizar el negocio antes que cualquier otra cosa. En otros casos, la experiencia puede ser enriquecedora para la familia y sus miembros, tanto a nivel económico como personal. Todo dependerá del motivo que impulse a cada uno a participar en la empresa.

Los conocimientos más relevantes que el autor ha obtenido de las empresas seleccionadas son:

- Una visión de la familia coherente basada en el crecimiento.
- Consideración del crecimiento como un proceso que comienza por el propio individuo y que después se amplía al negocio para que éste también progrese.
- Necesidad de vincular los intereses de la familia, la propiedad, la gestión y las personas para impulsar el desarrollo con visión de futuro.

De estas ideas surge el concepto de «crecimiento inteligente» que caracteriza a las empresas analizadas. El objetivo de esta obra es entender el contenido de esa expresión y ver cómo se pone en práctica a través del estudio de «la experiencia de las mejores empresas familiares del mundo».

El libro presenta cinco capítulos precedidos por una introducción y completados por tres apéndices explicativos y un último apartado dedicado a la bibliografía.

En la introducción se explica cómo del análisis de las empresas galardonadas se deduce que todas ellas han sido capaces de evolucionar en su historia y tradiciones a la vez que tomar las decisiones necesarias para orientar con éxito el negocio familiar hacia el futuro. Esta adaptación sigue una lógica basada en tres aspectos:

1.- Una estrategia de crecimiento que se adapta con éxito a los cambiantes factores del entorno con una orientación hacia el futuro anclada profundamente en el espíritu de la familia.

2.- Una mentalidad de crecimiento basada en la continuidad, en la que las empresas se plantean la necesidad de hacer “una poda”, es decir, eliminar a aquellos miembros de la familia que no comparten los valores y las prácticas asumidas por el resto para asegurar el desarrollo del negocio.

3.- La necesidad de que los propios líderes se sometan a procesos disciplinados de crecimiento como individuos y como profesionales.

El primer capítulo incluye una serie de resúmenes que sirven para presentar las nueve empresas sobre las que se basa el estudio: Grupo Lego, Hermés, Corporación Puig, Grupo Henkel, Grupo Zegna, Grupo Murugappa, Samuel C. Jonson Family Enterprises, Grupo Bonnier y Grupo Barilla. Al finalizar el análisis de cada caso aparece un apartado denominado “Buenas prácticas” que destaca los conocimientos que se pueden extraer del proceso de crecimiento y adaptación desarrollado por la sociedad en cuestión. Este capítulo se completa con el Apéndice C en el que se presenta una amplia descripción de cada empresa galardonada

basada en artículos publicados en el año en que recibieron el premio y que sirve como base para los resúmenes del citado capítulo.

En el capítulo dos se analizan las «amenazas para la supervivencia de las empresas familiares ante el relevo generacional». Para consolidar el negocio a lo largo de diferentes generaciones los responsables deben plantear el crecimiento no sólo como un objetivo sino también como una filosofía. Al analizar la evolución de las empresas familiares se observan numerosos fracasos durante las transiciones generacionales que se consideraban fracasos del negocio. Sin embargo, un estudio más profundo señala que el origen se encuentra a nivel familiar. Los aspectos que les son propios a este tipo de empresas como son la proximidad e identidad de los accionistas pueden resultar sus reales amenazas ante el cambio generacional.

La llegada de nuevos líderes representa el momento más complicado para un negocio familiar, con independencia de su tamaño, sus circunstancias estratégicas o sus resultados, ya que se rompe el equilibrio que hasta entonces funcionaba en las cuatro dimensiones del sistema empresarial familiar (familia, propiedad, gestión e individuo). De sus estudios el autor concluye que «la inmensa mayoría de las empresas familiares no está preparada, o por lo menos no lo suficiente, para afrontar de forma eficaz y consciente estas encrucijadas». La ausencia de un plan que prepare la sucesión y que tenga en cuenta los efectos sobre los cuatro niveles de intereses aumenta el riesgo de fracaso de la nueva generación. En cualquier caso, los líderes de cada nueva generación deben lograr el reconocimiento de sus capacidades emprendedoras por sus propios méritos, al ir adaptando el equilibrio entre esos cuatro aspectos a los cambios tanto internos como externos.

En el siguiente capítulo se presentan algunas claves para comprender los retos a los que se enfrentan las empresas familiares. En palabras del propio autor, « las empresas familiares son especialmente vulnerables en períodos de transición generacional, una situación que se debe a los puntos débiles inherentes a su naturaleza que, si no se corrigen, pueden aumentar la posibilidad de aparición de conflictos». Por un lado, surge la falta de experiencia en esos procesos puesto que son circunstancias a las que la empresa no se enfrenta de forma habitual. Igualmente, la llegada de una nueva generación marca el inicio de una etapa de incertidumbre para todos por lo que se hace necesaria una mayor comunicación e intercambio de información. Además el estilo comunicativo debe evolucionar de una relación padre-hijo a una relación entre adultos, lo que no siempre se consigue.

Todo ello implica que es necesario plantear la transición más que como una revolución como una evolución a largo plazo que se base en tres fases decisivas del liderazgo: “hacer”, “mandar hacer” y “dejar hacer”. La primera de ellas abarca el período inicial de un sucesor que se implica de forma activa en la empresa familiar, normalmente desde una posición jerárquica inferior, con el objetivo de aprender y dominar los entresijos del negocio. La segunda comienza cuando el sucesor asciende a un cargo de liderazgo, con una autoridad y responsabilidades claramente definidas. Finalmente, la última fase se refiere a la jubilación del sucesor que se solapa con la etapa inicial de la generación siguiente.

El capítulo cuatro se centra en el análisis de lo que el autor ha denominado “crecimiento inteligente”. Las buenas prácticas extraídas de las empresas galardonadas enseñan que el crecimiento empresarial debe gestionarse a partir de los éxitos, los valores y las tradiciones de las generaciones precedentes de modo que se consiga vincular perfectamente la tradición con la innovación. Esta estrategia de crecimiento se concreta en tres pasos:

1.- Crecimiento como persona. Los líderes se guían por el deseo de descubrir siempre nuevas y mejores formas de gestionar la empresa. Este constante proceso de adaptación a un entorno siempre cambiante y a diferentes necesidades, no es más que una manifestación del

deseo o de la necesidad de crecer como persona. Este proceso se concreta en el empeño por descubrir y superar los propios límites a través de un aprendizaje continuo.

2.- Crecimiento del papel en la empresa. Los datos de las sociedades premiadas indican una evolución general de la forma en que se despierta el interés por el negocio en las nuevas generaciones. Actualmente, las empresas se centran más en destacar el potencial motivador de la libertad de elección y en establecer un proceso de desarrollo profesional eficaz y transparente.

3.- Crecimiento de la empresa. La voluntad mostrada por crecer como persona e implicarse en el seno de la empresa es el elemento que aproxima la familia al nuevo líder que, entonces, puede dedicar todos sus recursos y la energía disponibles al crecimiento del negocio.

El quinto capítulo recoge brevemente las principales conclusiones de esta obra en la que, como ya se ha comentado, el autor trata de describir de forma práctica y sistemática cómo desarrollar generaciones sucesivas de líderes de empresas familiares así como el proceso crucial que un miembro de la familia, con deseos de convertirse en el responsable del negocio, puede seguir para crecer como persona, ganar peso en la empresa y finalmente hacer que el negocio también crezca.

Por último, el apéndice A habla sobre la importancia de la investigación sobre empresas familiares y el apéndice B repasa el origen, los criterios y el proceso del *Distinguished Family Bussines Award*.

Como señala el propio autor, es una obra dirigida a tres tipos de lectores. En primer lugar, a las empresas familiares que se preocupan por el futuro a largo plazo. En segundo lugar, a todos sus miembros, tanto si desempeñan un papel activo como pasivo. Y, por último, a todas aquellas personas que puedan estar interesadas en conocer los factores que determinan el éxito y la supervivencia tras el paso de sucesivas generaciones de líderes en este tipo de sociedades.

El libro recoge algunas respuestas a numerosos interrogantes que las empresas familiares se plantean actualmente, ante los numerosos fracasos de este tipo de entidades que se derivan principalmente de problemas familiares más que de cuestiones del propio negocio. Estas dificultades suelen estar relacionadas con los procesos de cambio generacional y con la forma de lograr el equilibrio entre los cuatro aspectos fundamentales de la organización de estas sociedades.

En lo que se refiere a la aplicación práctica de esta obra pueden surgir algunas dudas sobre si la experiencia de las grandes multinacionales analizadas puede ser de fácil proyección en las empresas de dimensión más reducida que cuentan con menores recursos, posibilidades y capacidades que las primeras. Además, tampoco se plantea la cuestión de qué podría ocurrir y cómo habría que actuar en el caso de que ningún miembro familiar deseara continuar con el negocio. O en el caso de que el que desee asumir el papel de líder sea alguno de los miembros externos a la familia que, por diversas circunstancias, puede haberse incorporado al negocio.

No obstante, se trata de un libro bastante interesante puesto que presenta, de forma muy positiva, atractivos planteamientos, basados en hechos reales, que pueden ayudar a estas empresas a plantearse nuevas formas de planificar su futuro. En lo que se refiere a su estructura, cabe señalar que los capítulos se encuentran bien estructurados y presentan las ideas de una forma clara y ordenada. La redacción, a pesar de ser una traducción, no presenta ninguna complicación. La utilización de cuadros y esquemas a modo de síntesis a lo largo de la obra facilita la lectura de la misma.

El estudio de las empresas familiares se hace cada vez más importante debido a la relevancia que han adquirido en las economías desarrolladas en las que representan entre el 45 y el 70 por 100 del PIB. En España, según datos del Instituto de la Empresa Familiar, hay aproximadamente 2,5 millones de este tipo de sociedades que dan empleo a unos 13,5 millones de trabajadores, representando su facturación el 70 por 100 del PIB. Por tanto, la evolución que experimenten estas compañías tiene importantes consecuencias en el desarrollo económico y social de nuestro país, donde contamos con ejemplos de grandes compañías familiares consolidadas pero también un importante grupo de pequeñas empresas que surgen al amparo de los planteamientos de una generación y que desean poder enfrentarse al futuro con éxito y continuidad.

María José Vargas-Machuca Salido

Departamento de Economía, Universidad de Jaén.