

¿ES LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR UNA UTOPÍA?

Por Josep Maria Rosanas, profesor del IESE

En la sesión inaugural de IFERA, titulada “Long-term survival of the Family Business: Is it a utopia?”, Josep Maria Rosanas concluyó que no es una utopía sobrevivir en la empresa familiar siempre que las empresas tengan una misión externa (satisfacer las necesidades humanas reales) y una misión interna (identificación de los miembros hacia la firma y sus objetivos). Si cumple estos criterios, la empresa familiar tendrá una larga vida.

Las empresas no suelen tener una vida muy larga. Algunas estadísticas apuntan que, en Estados Unidos, la mitad de las nuevas compañías desaparecen en un plazo de 5 años, una proporción que sería incluso superior en España. ¿Por qué?

Los argumentos que se dan suelen ser “malas explicaciones”, que resultan falsas: financiación deficiente o planes pobres, causas externas como la competencia de nuevos productos o de los países emergentes, el ciclo vital del producto... Se trata de malas explicaciones porque no profundizan lo suficiente: habría que dar un paso más allá y preguntarse “¿por qué ha pasado esto en *tu* empresa?”.

En este sentido, sigue teniendo vigencia el lema que adoptó el primer Director General del IESE, Antonio Valero, cuando puso en marcha la escuela en 1958: “las empresas valen lo que valen las personas que las dirigen”. Por lo tanto, contra la creencia general de un valor basado en los grandes inmuebles o instalaciones, Valero contraponía la idea del esfuerzo productivo. Y sólo los esfuerzos productivos de las personas eran susceptibles de crear valor.

¿Cómo hacer entonces que el personal de la empresa *sepa* qué hacer, sea *capaz* de hacerlo y *quiera* hacerlo? Los 12 mitos que James C. Collins y Jerry I. Porras desgranaron en su famoso libro “Built to Last” explican cómo NO hacer las cosas.

El primer mito es el de la gran idea. No se trata de tener ninguna gran idea para empezar. Muchas empresas han empezado sin saber exactamente qué es lo que querían hacer. Ello se ha visto únicamente después, conforme las capacidades de las personas iban desarrollando lo que parecía mejor para el cliente.

El segundo es el de que se necesite un líder carismático. En general, un líder visionario y carismático va en detrimento del largo plazo de la empresa. Los líderes de las empresas que duran suelen ser gente discreta, no amiga de hacer ruido ni de salir en los medios de comunicación, que no les gusta atribuirse los éxitos de su empresa, sino que los atribuyen a sus colaboradores.

El tercero es que la principal obligación de las empresas está en maximizar sus beneficios, o el valor de los accionistas. Según el estudio de Collins y Porras, el beneficio o el valor de las acciones no ha sido la fuerza dominante en las empresas que ellos llaman visionarias. Paradójicamente, sin embargo, éstas han ganado más dinero en el largo plazo que las muy orientadas al beneficio.

¿Cambio constante? ¡No se lo crea! Las empresas hechas para durar guardan su ideario con fervor casi religioso. ¿Son un buen sitio para trabajar cualquiera? ¡Ni de lejos! Únicamente las personas que se adaptan bien a su ideario se encuentran bien allí, porque son muy exigentes en ese ideario. ¿Complejo proceso de planificación estratégica? ¡Ni hablar! ¡Simplicidad y pruebas basadas en sus capacidades! ¿Tratar de adelantar a la competencia, aunque sea por la derecha? ¡Olvídese de ella! ¡Usted a lo suyo!

Y así sucesivamente. Así es como no son las compañías que duran, y que Collins y Porras califican de “visionarias”. Es decir, aquéllas que, fundadas antes de 1950, han dejado su impronta en la sociedad, son número uno en su sector, son generalmente admiradas por personas que saben de dirección de empresas, han pasado por varios ciclos de vida de sus productos, y han tenido diferentes equipos de dirección.

Las empresas con visión propia han de tener, en definitiva, cuatro características: una ideología central, capacidad de adaptación, preocupación por las personas y objetivos ambiciosos. A estas características hay que añadir el punto de vista complementario de Juan Antonio Pérez López, otro antiguo Director General del IESE: las empresas deben tener una *misión externa* (satisfacer las necesidades reales de los clientes) y una *misión interna* (identificación de los miembros hacia la firma y sus objetivos).

¿Puede sobrevivir entonces una empresa familiar? La respuesta es sí, siempre y cuando cuente con ambas misiones, que se alimentarán mutuamente. La misión externa ayudará a crear un grupo de expertos en satisfacer las necesidades de los clientes, y la interna aportará la unidad y cooperación necesarias para hacerlo posible. Aunque para ello siempre habrá que tener en cuenta tres criterios: eficacia, competencias distintivas y unidad. Con ellos, la supervivencia de una empresa familiar no resultará una utopía.