

# **Cómo ser empresa familiar y triunfar en el siglo XXI**

**En un mercado globalizado, donde el número de competidores es casi ilimitado, las empresas familiares deben reinventarse para ser competitivas sin perder su esencia. Se trata de "Transformarse o desaparecer", como explica esta obra editada por Joan M. Amat, del Instituto de la Empresa Familiar; Jon I. Martínez, profesor del ESE, y Juan Roure, profesor del IESE.**

1 de julio de 2008

En la última década, el proceso de globalización ha cobrado mayor importancia, en especial en el ámbito empresarial. Se habla ya de un "mercado mundial", con un número de competidores prácticamente ilimitado, en el que para ser competitivo y sobrevivir es necesario adaptarse. En el caso de las empresas familiares, además, esto supone reunir una serie de requisitos que, históricamente, no se han considerado relevantes para este tipo de compañías. Para adaptarse al nuevo entorno económico mundial y conservar su esencia, las empresas familiares han de adoptar estrategias específicas, tal y como se recoge en el libro "Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI", que ha sido coeditado por Joan M. Amat, director de la colección editorial del Instituto de la Empresa Familiar (IEF); Jon I. Martínez, profesor del ESE, y Juan Roure, profesor del IESE, y en el que participan 17 expertos.

La supervivencia de la empresa familiar no es un tema nuevo, pero hasta ahora los expertos y académicos se han centrado más en el estudio de los problemas familiares que en los aspectos propiamente estratégicos y organizativos. Es cierto que en el 60% de los casos, la desaparición de las empresas familiares se debe a conflictos familiares o de propiedad, pero el 40% restante está relacionado con el funcionamiento de la propia empresa, según el

experto John L. Ward.

La globalización hace necesario retomar este tema y enfocarlo desde el punto de vista del nuevo escenario competitivo. Ante esta necesidad, este libro propone una serie de estrategias e instrumentos que pueden contribuir a consolidar la posición competitiva de la empresa familiar, atendiendo a su especificidad como tal, que se analiza en profundidad en la primera parte de la obra.

### **Competir con las multinacionales**

Ernesto J. Poza, de la Thunderbird School of Global Management, explica que la idiosincrasia de la empresa familiar, le otorga ventajas competitivas únicas y difíciles de replicar. De hecho, el 36% de las empresas del Standard and Poor's 500 están controladas por familias empresarias, y se calcula que el valor creado para los accionistas en las empresas familiares fue un 10% mayor que el generado en las compañías no familiares en la década de los noventa.

Pero, ¿qué pueden hacer las empresas familiares para competir con las multinacionales? Jon I. Martínez, profesor del ESE de Chile, ofrece algunos consejos:

- Imitar o contrarrestar las fortalezas de las multinacionales: centrarse en uno o pocos negocios para especializarse; incrementar su tamaño para obtener economías de escala; internacionalizarse para convertirse gradualmente en empresas familiares multinacionales y competir en todo el mundo, como hicieron Carrefour, o LG.
- Evitar o sacar partido de las debilidades de las multinacionales: diferenciarse para responder mejor a las necesidades y los gustos locales; incrementar la sensibilidad local hacia los clientes finales; priorizar un mejor servicio para ganar la lealtad de los compradores, cultivar buenas relaciones con las instituciones locales... Con estas estrategias, los hipermercados chilenos Líder de la familia Ibáñez, y los Jumbo de la familia Paulmann, impidieron el crecimiento de las multinacionales: obligaron a retirarse del mercado chileno a Carrefour y desalentaron la entrada de Wal-Mart.

Otras recomendaciones serían:

- Asegurar recursos financieros mediante salidas a bolsa.
- Hacer un esfuerzo por profesionalizar la gestión.
- Mantener una perspectiva estratégica y una planificación a largo plazo.
- Innovar y mantener vivo el espíritu empresarial.
- Desarrollar la responsabilidad social y ambiental.

## **El sueño del crecimiento**

La mayoría de propietarios y gestores de una empresa familiar se han preguntado como lograr el deseado crecimiento

. Para conseguirlo la Familia Empresaria debe hacer frente a algunos retos, tanto para el desarrollo de su empresa o de su *Family Office* tal y como explican Juan Roure y Juan Luis Segurado, del IESE:

- Liberar la ambición emprendedora creando un proyecto empresarial y familiar. No sólo es necesario fijar objetivos anuales ambiciosos, sino además crear una visión ilusionante y compartirla con pasión a la organización y a los propietarios.
- Establecer una estrategia "enfocada" a la vez que selectivamente explorar nuevos negocios. Hay que mantener la atención en las actividades o negocios base que se conocen sin perder un enfoque "oportunista" para buscar y emprender negocios nuevos.
- Interiorizar un proceso sistemático de identificación y selección de oportunidades. No evaluar sólo las oportunidades que identifican el emprendedor o la alta dirección, sino implicar también a los miembros clave de la organización en la búsqueda sistemática de oportunidades de negocio.
- Implicar proactivamente la alta dirección en la financiación del crecimiento. No delegar la relación y el establecimiento de confianza con las instituciones financieras estratégicas.
- Construir un equipo directivo profesional, comprometido y ganador. No se trata sólo de disponer del equipo directivo leal, sino complementarlo e incluso, en cierto modo, sobredimensionarlo a medida que la empresa evoluciona para hacer frente a los retos del crecimiento.
- Desarrollar un sistema de gobierno de la empresa familiar activo y efectivo. Los órganos de gobierno corporativo y familiar, deben ser activos y eficaces con objetivos, procesos y estructuras en correspondencia con cada fase de desarrollo de la empresa y de la familia.
- Un enfoque flexible para implementar nuevas opciones de crecimiento y nuevas estructuras de propiedad. La cuestión es no crecer sólo orgánicamente en el negocio principal, sino crecer a través de distintos enfoques de propiedad como vía de adquisición o *joint venture* en función del perfil de los nuevos negocios.

## **Adaptarse al nuevo escenario**

En el libro también se abordan otros aspectos que pueden ayudar a la empresa familiar a adaptarse al nuevo escenario competitivo, como la importancia de la inteligencia competitiva

y la vigilancia en Internet para el seguimiento del entorno (Joaquín Tena y Alessandro Comai, Universidad Pompeu Fabra de Barcelona); el *private equity* como vía de desarrollo de la familia empresaria (Juan Roure y Amparo de Sanjosé, IESE), y los beneficios que supone tener un rol activo en la empresa familiar para los integrantes de la siguiente generación (Joe Astrachan, Gaia Marchisio y Pietro Mazzola, Kennesaw State University). También se trata en profundidad la expansión internacional de la empresa familiar (José Carlos Casillas, Universidad de Sevilla) así como la internacionalización a través de [alianzas estratégicas](#) (Miguel Ángel Gallo, África Ariño, Isabel Máñez y Kristin Cappuyns, IESE). Y se analiza la importancia de renovar el espíritu emprendedor en cada generación (Alberto Gimeno, Eugenia Bieto y M<sup>a</sup>José Parada, ESADE) y la posibilidad de fomentarlo a través de los consejos de gobierno (Pablo Hafner, Universidad de Sant Gallen de Suiza).

En total "Transformarse o desaparecer" reúne 13 artículos sobre el proceso estratégico en la empresa familiar que analiza las ventajas competitivas propias de las empresas familiares; profundiza en las diferentes estrategias que este tipo de compañías pueden adoptar, y acaba repasando los instrumentos estratégicos que favorecen la mejora de la posición competitiva de las empresas familiares. Todo ello ilustrado con cinco casos prácticos, entre los que se encuentran el del Grupo Barceló y el de la holandesa Heineken.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)