

Recuperar el espíritu emprendedor de los fundadores de la empresa

14 de abril de 2010

Muchas empresas familiares nacen del espíritu emprendedor de sus fundadores pero ¿cómo mantener ese espíritu emprendedor de generación en generación?

El espíritu emprendedor es "un proceso de reinención continuo basado en la innovación", explicaba el economista Joseph Schumpeter. También se describe la iniciativa emprendedora como el arte de crear nuevas empresas.

El emprendedor descubre una demanda insatisfecha y construye una compañía que da respuesta a esta necesidad del mercado. Estée Lauder, por ejemplo, se interesó en encontrar soluciones a los daños que el sol causa en la piel.

Pero, ¿se puede mantener este espíritu emprendedor generación tras generación? Los profesores [Pedro Bueno](#), titular de la [Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial del IESE](#), y [Josep Tàpies](#), titular de la [Cátedra de Empresa Familiar del IESE](#), aseguran que sí. El espíritu emprendedor puede fomentarse siguiendo un método determinado y encauzarse con buenas prácticas de gobierno. Lo explican en "La gestión emprendedora en la empresa familiar", editado por Credit Suisse que analiza la relación entre espíritu emprendedor, gestión empresarial y empresa familiar.

Formación, capital humano y gobierno corporativo

Para garantizar que la gestión emprendedora sobreviva al paso de las generaciones existen, como mínimo, tres mecanismos: la educación de las generaciones futuras; un personal ajeno

a la familia capaz; y el apoyo de ese espíritu desde el gobierno corporativo, mediante consejos ejecutivos o de supervisión.

Si la gestión se puede enseñar y aprender; la iniciativa emprendedora, también. Existe una lista de actitudes y prácticas que comparten todas las compañías emprendedoras y que pueden aprenderse: liderazgo facilitador, trabajo en equipo, autodisciplina, creatividad, desarrollo de la trayectoria profesional, flexibilidad, buen gobierno... De hecho, casi todas las escuelas de negocios ofrecen programas sobre el espíritu emprendedor, donde se enseñan estos valores y se profundiza en estos aspectos.

Otra forma de mantener vivo el espíritu emprendedor es a través de la incorporación de talento externo. El Grupo Haniel es un buen ejemplo. La empresa de comercio internacional sigue en manos de la familia desde su fundación en el siglo XVIII pero, desde 1917, ningún miembro de la familia ejerce un cargo ejecutivo en ninguna de las compañías del grupo.

La gestión del día a día de la empresa está en manos de profesionales externos y la familia propietaria ejerce su control desde el Consejo Supervisor, que se centra en la gestión del patrimonio familiar y en la supervisión del grupo.

La combinación de compromiso, presión y visión a largo plazo que caracteriza a las empresas familiares las previene de la especulación y es un buen escudo en momentos de crisis. Pero también puede crear un ecosistema que ahogue cualquier iniciativa innovadora o creativa. Para evitarlo, es importante fomentar la iniciativa emprendedora desde los órganos de gobierno.

Un procedimiento que está obteniendo excelentes resultados en algunas empresas familiares consiste en organizar anualmente una sesión de brainstorming a la que asisten los miembros del Consejo familiar y los principales directivos de la compañía. Éstos proponen ideas sobre innovación, adquisiciones y diversificación que puedan encajar en la compañía y generar crecimiento.

En estas sesiones, moderadas por un profesional externo, se analizan las diversas propuestas y se ordenan en función de criterios de riesgo y potencial. Al final de la jornada, algunas propuestas se clasifican como proyectos piloto, otras quedan sujetas a un estudio posterior y otras se descartan definitivamente.

El Consejo realiza el seguimiento de los resultados de estos proyectos y, cada año, la sesión se abre con un informe de las actividades y resultados que surgieron de la reunión anterior. De esta forma se estimula la iniciativa emprendedora y la participación tanto de empleados

familiares como no familiares en el diseño del futuro de la empresa.

La diversificación crea un valor

En los años 60, en las escuelas de dirección se enseñaba que una buena gestión requería gestionar la diversificación; dos décadas después, el concepto de "céntrate en tus competencias clave" casi se convirtió en ley para muchas empresas cotizadas. ¿Cuál es la mejor estrategia para una empresa familiar hoy en día?

Los autores consideran la diversificación como un recurso con el que la empresa familiar afronta el riesgo. Cada empresa requiere su propia estrategia y estructura, pero los casos de éxito analizados muestran que la diversificación constituye un valor. Esto no significa que una compañía deba renunciar a tener varias unidades de negocio, cada una con sus propias competencias principales.

Es el caso de Swarovski, una empresa familiar que ha sabido explotar ampliamente su competencia principal, la fabricación de cristal, y que a la vez ha logrado crear una cartera diversificada, con figuras de cristal, una línea propia de joyería e incluso una división de productos ópticos.

Los autores mencionan otra forma de diversificar: crear una oficina familiar que administre los dividendos de la cartera de empresas familiares que no se reparten entre el accionariado familiar, o de desinversiones o ventas de participaciones de empresas de la cartera.

www.iese.edu/es/insight