

El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas

John L. Ward

La mayoría de las empresas familiares simplemente no crecen. En este artículo exploramos las razones y las teorías existentes sobre el estancamiento de estas empresas y proponemos una serie de «mejores prácticas» que pueden revitalizar una empresa y mejorar su rendimiento.

Según la creencia popular, las empresas de propiedad familiar no crecen. Es una opinión que respalda nada menos que un experto como Leon Danco, del Centro de la Empresa Familiar Arthur Andersen, el padre fundador de este ámbito de estudio. Danco dice que las empresas familiares fracasan porque se dejan destruir —de una forma lenta pero segura— por la acción o, mejor dicho, la inacción de sus propietarios-gestores. Las empresas fracasan porque, con demasiada frecuencia, sus responsables no toman nunca las decisiones necesarias para garantizar la vitalidad de sus firmas en un mundo siempre cambiante y cada día más complejo (Danco, 1980).

Sin embargo, contrariamente a la creencia popular, las empresas de propiedad familiar sí que pueden crecer. Si bien es cierto que tienen que hacer frente a varios retos inherentes, todas puede expandirse si siguen ciertos pasos sencillos pero fundamentales.

Este artículo examina primero los retos particulares que supone crecer para una empresa familiar y propone luego un modelo de crecimiento para superar esos retos. Concluye con un repaso detallado de las mejores prácticas de gestión que pueden ayudar a las empresas familiares a implementar el modelo en su funcionamiento diario garantizando a la vez crecimiento y prosperidad a largo plazo.

Falta de crecimiento: mitos y realidades

La idea de que las empresas de propiedad familiar no crecen llega respaldada tanto por la creencia popular como por la realidad. «No hay empresa ni fortuna que dure tres generaciones» o «padre arriero, hijo caballero, nieto pordiosero» son dichos que reflejan lo extendida que está la noción de que las empresas familiares no sobreviven a largo plazo.

En cuanto a la realidad, un estudio de las empresas que más deprisa crecen en Estados Unidos realizado por la consultoría Coopers & Lybrand (Jones, Cohen y Coppola, 1988) descubrió que sólo el 1% de ellas eran empresas gestionadas por sucesores parientes de los fundadores, en tanto que el 80% las llevaba el propio fundador emprendedor. En una encuesta realizada en 1995 por

MassMutual Life Insurance entre más de mil propietarios de empresas familiares, crecer ocupaba el sexto puesto de una lista de siete metas corporativas posibles, y se daba mucha más prioridad al aumento de la rentabilidad, la reducción de la deuda y el incremento de la riqueza familiar fuera de la empresa (Greenwald, 1995).

Algunas de las estadísticas citadas con mayor frecuencia sobre la empresa familiar proceden de un estudio de 1987 de una muestra de empresas familiares de Illinois (Ward, 1987). El estudio descubrió que, tras un período de más de sesenta años, sólo el 15% de la muestra seguían siendo propietarios independientes de la empresa. Dos tercios de los que sobrevivían no crecieron nada en todos esos años. En un estudio más reciente sobre empresas europeas que hizo la firma londinense Horwath Group se hallaron resultados parecidos (Benson, Crego y Drucker, 1990).

Retos para el crecimiento

Hay muchas teorías sobre por qué las empresas familiares no crecen y casi nunca sobreviven a largo plazo. Veamos las más frecuentes:

- Crecer es difícil para cualquier empresa antigua, ya sea de propiedad familiar o no, porque los mercados maduran, la competencia se intensifica y la tecnología cambia. El ciclo de vida de la empresa identificado por Joseph Schumpeter (1990) es el orden natural para todas las empresas.
- Los paradigmas personales que en un momento dado han permitido triunfar a un emprendedor acaban siempre siendo un freno. En un entorno empresarial cambiante donde también cambian las condiciones para triunfar, los emprendedores pueden volverse especialmente inflexibles aferrándose a hábitos de éxitos pasados y evitando decisiones que pueden constituir una amenaza para su imagen o su seguridad económica.
- La seguridad o la fortuna heredadas priva a los miembros de la siguiente generación familiar de las ganas y el impulso necesarios para triunfar como líderes empresariales. Con frecuencia prefieren los placeres del ocio, la expresión artística y pasar tiempo con su familia y sus amigos.
- Los hijos que crecen en una familia dominada por un empresario decidido, seguro de sí mismo, trabajador y triunfador no aprenden habilidades sociales vitales como la cooperación, la toma de decisiones en común y la colaboración desinteresada. Carecen además de un modelo de rol parental para el trabajo en equipo y de las habilidades de liderazgo de empleados tan necesarios para que los miembros de la siguiente generación puedan trabajar juntos o incluso tener la propiedad conjunta de la empresa como sociedad colectiva de hermanos.

- Ni siquiera una empresa que crece bien puede satisfacer las aspiraciones económicas de una familia que está creciendo tanto en tamaño como en expectativas de estilo de vida. Un crecimiento lineal excelente de los ingresos de entre el 5 y 10% anual apenas puede cubrir el crecimiento lineal numérico de los miembros de la familia: Un matrimonio (o más) puede tener varios hijos que probablemente tienen a su vez más vástagos. La esperanza habitual de la mayoría de las generaciones de llevar una vida tan cara como la de sus antepasados constituye una carga adicional.
- Conforme las familias van creciendo e incorporando a parientes políticos, la diversidad de las metas y los valores personales hacen muy poco probable que pueda haber consenso en la toma de las decisiones de la empresa y un compromiso común en torno a la propiedad del negocio. Construir una visión compartida para el futuro y reconciliar conflictos inevitables se vuelve cada vez más difícil, cuando no imposible.

Todas estas teorías resultan bastante tentadoras, puesto que regularmente aparecen casos que las respaldan en los medios de comunicación. Los mismos propietarios de empresas familiares las sancionan. En cuestionarios distribuidos entre el público de conferencias, los empresarios ordenaban de la siguiente forma los seis retos más importantes para el crecimiento a largo plazo de sus firmas:

- (1) Madurez del ciclo de vida de la empresa y aumento de la competencia.
- (2) Capital limitado para financiar las necesidades de la familia y las necesidades de crecimiento de la empresa.
- (3) Debilidad del liderazgo empresarial de la siguiente generación.
- (4) Inflexibilidad y resistencia al cambio del líder emprendedor.
- (5) Conflictos entre los sucesores hermanos.
- (6) Metas, valores y necesidades familiares dispares.

Madurez del ciclo de vida de la empresa

Aunque todas las empresas tienen que hacer frente al inevitable ciclo de vida empresarial de Schumpeter, las de propiedad familiar tienen ciertas cargas adicionales. Las empresas familiares suelen enorgullecerse de su lealtad para con los empleados y de una cultura y unas tradiciones sólidas (Dyer, Jr., 1988). Sin embargo, ambas prácticas pueden originar resistencia al cambio. Estas empresas, por ejemplo, llevan la lealtad demasiado lejos cuando retienen a proveedores y a asesores antiguos que ya no están en su mejor momento y que no le convienen ya a las necesidades del negocio.

Otro problema es que la mayoría de los líderes de empresas familiares sólo han conocido y tenido una empresa. Cuando esta llega a su madurez, no les queda más opción que seguir apostando por un valor en baja. La mayoría prefiere ir alimentando a la empresa en lugar de cambiar el enfoque hacia nuevas posibilidades de crecimiento, porque esa empresa es

su creación, su identidad y su comodidad (Lansberg, 1988). La baja rentabilidad se suma a esa resistencia inherente al cambio porque aumenta la dependencia con respecto a la actividad principal histórica.

A medida que la empresa entra en su madurez y toda posible aventura de crecimiento se desvanece, su energía y sus recursos debilitados van alimentando un ciclo descendente. La capacidad de la empresa para atraer y conservar líderes dinámicos familiares o no familiares disminuye, la dependencia y el agradecimiento del líder de la empresa a los que se quedan crece y las recompensas paternalistas como las bonificaciones regulares y el reconocimiento de titularidad aumentan. Estos retos típicos de la madurez de la empresa suelen verse agravados en las firmas que han sido propiedad de la familia fundadora durante mucho tiempo.

Capital limitado

Como todas las empresas, las empresas familiares deben cubrir las expectativas crecientes de los accionistas. Pero ellas, a diferencia de sus homólogas no familiares, se enfrentan al reto de aportar capital para pagar los impuestos de sucesión de sus propietarios. Numerosos estudios muestran que el valor de la empresa familiar típica representa un 80% del patrimonio total de la familia, de manera que, cuando la generación mayor muere, la familia propietaria tiene que hacer frente al tipo de impuesto de sucesión más oneroso del mundo (Ward, 1987).

Como complicación añadida a esa crisis de capital aparece el deseo de algunos miembros de la familia que se ha ampliado a renunciar a su título de propiedad. Además de dinero a cambio de sus acciones, lo que buscan es independencia personal, privacidad y libertad emocional. Aunque pagar en efectivo a estos familiares supone un sacrificio del capital necesario para el crecimiento de la compañía, los propietarios que se quedan suelen estar muy motivados para aceptarlo y mantener así la armonía familiar o evitar disputas potencialmente desagradables sobre los dividendos, la dirección de la empresa o el valor de rescate de las acciones (Ayers, 1990).

Debilidad del liderazgo de la siguiente generación

Muchos estudios demuestran que entre un tercio y la mitad de las empresas familiares no tienen sucesores de siguiente generación disponibles (Arthur Andersen, 1995). Y las que los tienen se enfrentan de todas formas a la realidad de un crecimiento improbable porque seguir los pasos de una persona muy triunfadora que también es un progenitor o un pariente es, para muchos, un panorama que intimida. El líder de la siguiente generación debe superar muchas dudas y presiones:

- ¿Cómo puedo dejar huella sobre el rastro de una leyenda?
- ¿Cómo puedo mostrar respeto por mis predecesores y a la vez seguir siendo quien soy y promover el cambio como líder?

- ¿Cómo rehúyo la mala fama de un apellido famoso y las comparaciones constante con mi homónimo?
- ¿Cómo acepto las responsabilidades del liderazgo y sobre el bienestar de otros cuando los beneficiarios son mis seres queridos?
- ¿Cómo sustituyo como líder de la familia a una persona de una generación anterior que no sólo tenía el poder de un padre o de un pariente de más edad sino también la autoridad que le daba el haber triunfado en los negocios?

Las probabilidades de un fracaso personal y la inevitabilidad de defraudar a otros afectan mucho al estilo y a la toma de decisiones del líder de la siguiente generación. Una consecuencia frecuente es que sea reacio a correr riesgos. Sin embargo, si no se corren riesgos, desaparece toda posibilidad de que la empresa crezca.

Aunque muchos señalan la falta de ambición y de impulso en la siguiente generación como principal causa de evitación de riesgos y de estancamiento del negocio (Kets de Vries, 1993), otra causa igual de frecuente es la preocupación por las expectativas de los demás. No son pocos los sucesores que dicen: «Si toda la empresa y todo el dinero fueran míos, me arriesgaría. Pero no lo son. Tengo que procurar proteger el bienestar de la familia, la herencia de todos y el apellido familiar...»

En muchas otras situaciones, no hay ningún heredero interesado o competente para ser el líder de la empresa. Además de la motivación, los sucesores necesitan una serie de habilidades especiales para dirigir con una estrategia concreta y en un momento dado el desarrollo del negocio, el entorno y la organización.

Inflexibilidad y resistencia al cambio

Los psicólogos empresariales han observado que los líderes que han triunfado con estrategias empresariales de gran éxito se obsesionan con esa fórmula del éxito (Danco, 1975). Aunque pasa el tiempo y cambian las condiciones para el éxito, el arquitecto de la antigua estrategia se vuelve inflexible y frena todo crecimiento.

Hay otras características emprendedoras clásicas que también bloquean las oportunidades de crecimiento. Por ejemplo, muchas personalidades emprendedoras rechazan la planificación como práctica de gestión, con el persuasivo argumento de que tiene más desventajas que ventajas (Mintzberg, 1994):

- La planificación requiere compartir información. Los emprendedores suelen valorar mucho el secreto.
- La planificación obliga a los emprendedores a responder a las ideas de los demás y a defender sus propias opiniones, cuando suelen preferir la ambigüedad.
- La planificación multiplica las ocasiones de conflicto entre la dirección y la familia. Los emprendedores tienden a evitar las negativas y los conflictos.
- La planificación concentra los recursos limitados en fines específicos. Los emprendedores prefieren repartir

el riesgo entre muchos productos, clientes y líneas de negocio.

- La planificación implica compromisos a largo plazo. A los emprendedores les gusta dejar cuantas más puertas abiertas posibles y el mayor tiempo posible.

La renuencia a hacer planes hace más improbable el crecimiento (Ploster, 1994). Además, con el tiempo, la personalidad del propietario de la empresa cambia y se vuelve más conservador y enemigo del riesgo (Backley, 1994). Con la edad, los empresarios también se preocupan cada vez más por responsabilidades como la seguridad económica de sus cónyuges, el bienestar de los miembros de la familia que aún no han sentado la cabeza o incluso su propia jubilación. Para asegurar al máximo la seguridad personal y el control de los recursos económicos, los empresarios se aferran al poder de voto que da esa propiedad y procuran guardarse algún tanto en el balance.

Esta gran preocupación por la seguridad y el control reduce la motivación de los sucesores y frustra su uso de recursos para el crecimiento de la empresa. También limita algunas opciones de planificación de herencia muy prácticas que en el futuro podrían aportar más recursos financieros con vistas al crecimiento.

Conflictos entre los sucesores hermanos

Los estudios demuestran que las empresas familiares estadounidenses pertenecen con mayor frecuencia de lo que se cree a equipos de hermanos (Nelton, 1996). Casi la mitad de todos los empresarios esperan transmitir el liderazgo y la propiedad a dos o más de sus hijos.

Los retos a los que se enfrentan los equipos de hermanos son privativos de este tipo de sociedades colectivas. Las relaciones fraternales son intensas, de forma que cualquier discordia grave suele tener consecuencias fatales para la estructura de propiedad existente. Aproximadamente la mitad de las sociedades colectivas de hermanos acaban disolviéndose (Ward y Aronoff, 1992), lo cual no sólo trastorna el proceso de gestión y el clima de la empresa, sino que también tiende a consumir mucho capital y potencial de crecimiento cuando uno o más socios compran la parte del otro o de los otros.

Para que una sociedad colectiva de hermanos funcione, los miembros del equipo tienen que invertir constantemente en su relación. Tienen que saber llegar a compromisos, hablar las cosas y seguir un código de comprensión mutua. Básicamente, tienen que estar dispuestos a estar de acuerdo, porque es más vital conservar la relación entre los hermanos que tomar buenas decisiones empresariales (Ward y Aronoff, 1992). De hecho, es mejor sacrificar el crecimiento del negocio si eso sirve para conservar la fuerza de la asociación de hermanos. Una buena asociación puede superar decisiones empresariales regulares, pero una mala asociación acabará destruyendo hasta el negocio más próspero.

La supervivencia y el éxito del equipo de socios hermanos se deben en gran parte a las habilidades interpersonales

que los hermanos adquieren de pequeños en casa. Lo que ocurre es que el ambiente del hogar de un emprendedor no suele ser el mejor terreno para desarrollar esas habilidades. El estereotipo del emprendedor autocrático se basa en la realidad: los emprendedores suelen llegar a casa agotados por los retos del día, en busca de paz y nada dispuestos a tolerar más tensiones y conflictos. No se enseña a los hijos a resolver los conflictos entre ellos porque, en cuanto llega a casa el «jefe» de la empresa, les dice cómo se deben comportar... y listo...

Los expertos en fortunas familiares indican que la toma de decisiones en común es como mínimo tan importante como cualquier otra habilidad (Aronoff y Astrachan, 1996). Los hermanos hijos de emprendedores impacientes, controladores y autocráticos no encuentran ocasión de aprender esa habilidad. Cuando se hacen mayores, el conflicto entre ellos se lleva la energía necesaria para alimentar el crecimiento de la empresa.

Metas familiares dispares

Las empresas familiares propiedad de hermanos y de primos tienen un reto importante en común: cómo reconciliar las distintas metas, necesidades y valores de varios miembros de la familia. Conforme las familias crecen y envejecen, las metas y los valores se van haciendo inevitablemente más dispares.

En la mayoría de las empresas no familiares, los accionistas vienen y van según se adapte la naturaleza de la inversión a sus expectativas. Sin embargo, en la mayoría de las empresas familiares, la inversión no tiene liquidez, arrastra un significado emocional importante y corresponde en su mayor parte a la fortuna de los accionistas. En consecuencia, a los accionistas familiares les cuesta más abandonar su inversión.

Cuando deciden vender, por un lado sienten que traicionan a su patrimonio y por otro lado quieren el máximo valor por sus acciones. Cuando deciden conservar su inversión, creen que merecen reconocimiento y recompensas especiales (Murdoch y Murdoch, 1991). Las recompensas pueden implicar dividendos jugosos y constantes y el reconocimiento, la participación en el gobierno de la empresa o esfuerzos adicionales para mantenerlos informados sobre la marcha del negocio.

Ambos aspectos constituyen obstáculos para el crecimiento. El capital que se destina al rescate de acciones se sustrae de los fondos de construcción de la empresa, en tanto que el pago de dividendos impide reinvertir los beneficios. Por su parte, el tiempo dedicado a ganarse la confianza de los accionistas desvía las energías de la actividad cotidiana.

Las empresas lo suficientemente afortunadas para tener accionistas familiares estables y satisfechos con su inversión se pueden centrar en estrategias a largo plazo. Sin embargo, lo más frecuente es que la diferencia de metas y necesidades de los distintos propietarios enturbie cualquier posibilidad de crecimiento.

La amenaza más seria al crecimiento de la empresa se produce cuando algunos miembros de la familia sienten que la firma está siendo injusta con ellos o no representa sus ideas.

Estos propietarios atacan constantemente a la dirección. Igual de perjudiciales son los propietarios familiares que se sienten maltratados por las generaciones anteriores y que centran su resentimiento en los actuales directivos familiares a los que ven como representantes injustamente privilegiados de sus antepasados.

Resumen

La mayor parte de las empresas familiares antiguas no crecen. Existen varias teorías populares que ilustran los particulares retos al crecimiento que son privativos de este tipo de empresas. Cuando se les pregunta por qué no crece su empresa familiar, los empresarios enumeran los motivos con el siguiente orden de importancia: (1) madurez de la empresa, (2) capital limitado, (3) sucesores poco indicados, (4) inflexibilidad del emprendedor, (5) conflicto entre hermanos, (6) metas y valores dispares.

Las primeras cuatro causas están principalmente relacionadas con temas corporativos. Curiosamente, cuando les pregunto a las familias empresarias que asisten a mis conferencias cuáles creen que son las mayores amenazas para el crecimiento y la supervivencia de las empresas de otros, los resultados son muy diferentes. Los dos temas más preocupantes son los dos últimos, ambos vinculados básicamente a las relaciones familiares.

Resumiendo, los propietarios de empresas familiares saben que los problemas familiares son los que suponen amenazas reales para su futuro, siendo la más grave de ellas la disparidad de metas y valores, seguida del conflicto interpersonal en el equipo de hermanos. Los buenos líderes de empresas familiares invierten una energía considerable en alimentar y reforzar la armonía, la confianza y la satisfacción entre los miembros de la familia.

Evitar el estancamiento: el Modelo de Crecimiento

Para la mayoría de las empresas de propiedad familiar, el camino de la supervivencia es el del estancamiento. ¿Cómo pueden sobrevivir cuando llevan tantos años sin crecer? La respuesta la encontramos examinando dos circunstancias poco habituales que benefician a los supervivientes que no crecen.

Primera: las firmas que no crecen y que han sobrevivido han mantenido su titularidad en manos de una sola persona en lugar de transformarse en sociedades colectivas de hermanos o en empresas cuya propiedad está ampliamente repartida entre diversos miembros de la familia. En general, el hecho de que la propiedad corresponda a un solo miembro de la familia que lidera la empresa aumenta considerablemente las posibilidades de crecimiento y supervivencia.

Segunda: la naturaleza de sus actividades y de sus sectores les ha ahorrado muchos cambios tecnológicos y competitivos. En resumen, la mayoría de los supervivientes de larga duración han evitado muchos de los negocios y retos familiares a los que se enfrentan las empresas tanto familiares como no familiares (Ward, 1987).

Sin embargo, las empresas familiares que más han crecido a lo largo del tiempo siguen un camino distinto pero no por ello menos previsible: cada generación de líderes contribuye en la empresa con ideas estratégicas nuevas que se basan en competencias subyacentes existentes desde hace tiempo y desarrolladas para estrategias anteriores (Hamel, Jr., 1994). Además, el control de la propiedad permanece en manos de un solo gestor familiar o, en el peor de los casos, en el menor número de ellos posible (Stoy Hayward, 1989).

Un buen ejemplo de este modelo de crecimiento es Rosenbluth Travel, una empresa de Filadelfia con una facturación de 1.300 millones de dólares y una antigüedad de más de cien años. El fundador de la primera generación empezó vendiendo pasajes de barco a vapor para inmigrantes. Para triunfar, la empresa desarrolló unas competencias excelentes en servicio al cliente y en gestión responsable del dinero de los clientes.

Una generación posterior enfocó las actividades en los viajes de placer. Las mismas competencias eran importantes para el éxito: prestar un servicio personal extraordinario y aplicar el talento necesario en procesamiento de datos y mantenimiento de ficheros para analizar las necesidades de los clientes y las estructuras tarifarias.

El líder de la generación actual añadió una nueva dimensión, el viaje de empresa. Esta nueva estrategia aprovecha las competencias históricas de la empresa. Además de prestar un buen servicio al cliente a cuentas corporativas, Rosenbluth realiza un mantenimiento de ficheros y un procesamiento de datos excelentes para poder cumplir su promesa a los clientes de encontrar las «tarifas más bajas posibles».

Mientras el modelo de crecimiento ilustrado por el caso de Rosenbluth refleja muy bien la experiencia de la mayor parte de las empresas familiares de crecimiento prolongado, no explica las prácticas de gestión cotidianas que originan ese crecimiento. Tampoco explica las prácticas de liderazgo necesarias para mantener unidas formas más complicadas de propiedad familiar, como las asociaciones entre hermanos o una distribución más repartida de esa propiedad familiar. La siguiente sección describe brevemente las mejores prácticas necesarias para que el modelo de crecimiento de los resultados esperados.

Mejores prácticas

Las empresas de propiedad familiar que crecen durante varias décadas deben cubrir las siguientes condiciones si quieren potenciar la expansión y superar los retos especiales inherentes a su naturaleza.

Garantizar visiones estratégicas y frescas. El crecimiento a largo plazo requiere un suministro constante de visiones estratégicas y frescas. En la mayoría de los sectores, las estrategias deben cambiar cada pocos años, cuando no continuamente. Los esfuerzos para estimular la aparición de ideas nuevas adquieren especial importancia en la empresa familiar, ya que son pocos los sucesores que tienen gran amplitud o variedad de experiencias externas, y la mayoría de los gestores y los líderes son propietarios desde hace mucho

tiempo. Los líderes de empresas familiares pueden crear un ambiente que fomente y acoja bien las ideas nuevas:

Fomenta la experimentación estratégica. Las empresas que crecen siempre prueban cosas y amplían sus actuales límites estratégicos (Mintzberg y Waters, 1990). Revisan productos, exploran nuevos mercados o canales de distribución, refinan el combinado de marketing de precios y publicidad y crean formas nuevas de dar valor añadido o diferenciación. Las visiones nuevas suelen proceder de experimentos de ensayo y error con la estrategia actual, y la experimentación ayuda a las empresas familiares a salir de la autocomplacencia que suele instalarse con tanta naturalidad en muchas personas y empresas que han triunfado.

Presupuestar el gasto estratégico. Para garantizar que el desarrollo estratégico es un proceso muy deliberado, las empresas con éxito establecen un «presupuesto estratégico» que identifica claramente medidas para potenciar ese desarrollo (Mintzberg y Waters, 1990). El gasto estratégico se dedica a cubrir iniciativas que prometen, por ejemplo, aumentar la cuota de mercado en los años venideros o crear líneas de negocios nuevas. No incluyen gastos de conservación y protección del statu quo. Muchas empresas familiares descubren que el establecimiento de un presupuesto estratégico aporta la tensión necesaria para proteger los fondos que se necesitan en la empresa de la tentación de pagar dividendos mayores o bonificaciones y extras a los miembros de la familia.

Aportar fondos de libre disposición. Los directivos creativos necesitan fondos discrecionales para explorar y experimentar con ideas nuevas y reaccionar a circunstancias nuevas que no se preveían en el proceso de elaboración de presupuesto de explotación anual. Algunas empresas familiares de extraordinario crecimiento incluyen fondos discrecionales para todos los directivos como parte de sus presupuestos de explotación y los animan a gastar esos fondos por el bien de la empresa en el futuro, todo lo cual crea un clima de experimentación y motiva a los directivos creativos y dinámicos para desarrollar al máximo su potencial.

Incorporar al Consejo a consejeros independientes para que desafíen los supuestos estratégicos. La mejor forma de evitar el estancamiento y el declive es tener una misión empresarial total. Los líderes de empresa que se comprometen con el crecimiento urgen a sus consejeros externos independientes a desafiar la relevancia de su misión y la validez de los supuestos en que se basa. Los líderes de empresa que triunfan saben que no hay nadie mejor que un consejero externo muy respetado para desafiar sus ideas y la forma en que dirigen la sociedad.

Fomenta la experiencia global entre los líderes empresariales de la siguiente generación. Un célebre estudio del profesor Miguel Gallo (Gallo y Point, 1994) del IESE de Barcelona descubrió que las empresas familiares internacionales de mayor éxito eran aquellas en las que los hijos de los líderes reunían una experiencia laboral y formativa significativa fuera de su país natal. Sin embargo, la mayoría de las firmas de propiedad familiar corren un alto riesgo de limitar las

oportunidades de crecimiento internacional porque en muchos casos los sucesores no acumulan una experiencia exterior significativa.

Atraer y retener a directivos no familiares excelentes.

El crecimiento a largo plazo exige un equipo de directivos no familiares de talento, pero la mayoría de las empresas familiares no utilizan lo suficiente este recurso. Son reacios a invertir en talentos futuros porque les asusta el efecto que pueden tener unos directivos no familiares fuertes en las carreras profesionales de los miembros de la familia. Muchas veces, los empresarios son demasiado modestos para creer que pueden atraer a personas del máximo nivel (Tanner, 1994). Para combatir sus tendencias, los líderes de empresas familiares deben:

Enfaticar el mérito de las decisiones del personal. Los mejores directivos no familiares necesitan sentirse valorados, apreciados y compensados en función de sus méritos.

Ofrecer oportunidades a los mejores directivos de acumular patrimonio personal. Pocas empresas familiares dan acciones u opciones de compra de acciones a sus ejecutivos principales (Carlson y Nager, 1993). Lo más común es que se les dé la oportunidad de participar en planes de «acciones ficticias» (phantom stock) o de invertir junto a los miembros de la familia en esquemas especiales como una nueva operación empresarial o alguna oportunidad inmobiliaria.

Garantizar oportunidades de crecimiento profesional para los mejores directivos no familiares. Los directivos no familiares de talento necesitan la garantía de que pueden seguir creciendo como profesionales. Con demasiada frecuencia, el organigrama de la sociedad y las probables carreras de los miembros jóvenes de la familia no les dan esta garantía. En respuesta a esto, hay empresas familiares que limitan a los miembros de la familia su entrada en la empresa hasta que tengan una experiencia externa amplia y exitosa. También se esfuerzan mucho en crear más cargos de liderazgo directivo de los que se podrían cubrir únicamente con los miembros de la familia.

Crear una organización flexible e innovadora. La experimentación estratégica constante requiere una organización flexible e innovadora que pueda:

Compartir abiertamente la información de la empresa. Como se ha indicado antes, la afición al secreto es un rasgo común de los empresarios. Temen revelar su éxitos económicos porque eso conduce a exigencias de los empleados valiosos y temen revelar su fracasos económicos porque eso aleja a los buenos profesionales. Sin embargo, sin información y confianza, la creatividad y la lealtad disminuyen. Las empresas familiares que triunfan crecen porque comparten información vital entre un gran número de directivos.

Defender los cambios y celebrar las ideas nuevas. Para que prosperen la innovación y la flexibilidad, el trabajo en equipo debe formar parte de la cultura de la empresa. Las firmas que crecen quitan énfasis a los líderes heroicos como motivo del éxito (Danco, 1994) y prefieren atribuírselo al equipo corporativo y a la tradición de innovación que se remonta a la fundación de la empresa.

Cambiar cosas constantemente. La mejor forma de potenciar la innovación es fomentar sentimientos positivos respecto al cambio. Un planteamiento popular para aumentar la comodidad con los cambios progresivos es hacer periódicamente pequeñas modificaciones en sistemas y procesos de gestión como los esquemas de bonificaciones, los sistemas de información, los roles y las estructuras organizativas y la elaboración de informes y procesos de revisión de desempeño personal (Nelson, 1994).

Crear y conservar capital. Conforme crece la familia, conforme aumentan los impuestos de sucesión y conforme las nuevas estrategias exigen más recursos financieros, las demandas de capital se vuelven cada vez más altas. Sin embargo, conservar el máximo posible de dinero efectivo para la empresa resulta esencial para su crecimiento. Para ayudar a resolver el dilema entre las necesidades económicas de la familia y el aumento de las exigencias fiscales, las empresas familiares antiguas y que crecen se vuelven expertas en crear y conservar capital. Veamos algunas de sus estrategias:

Utilizar dinero ajeno. Las empresas que crecen recurren más a la deuda (Tennenbaum y Trien, 1992). También son creativas a la hora de conseguir capital de personas ajenas que quieren invertir en el éxito del negocio, a veces ofreciendo acciones de propiedad y oportunidades de sociedades mixtas.

Gestionar la estrategia para requerir menos capital. Con el tiempo, las empresas familiares que han ido creciendo cambian su estrategia a fin de necesitar menos capital para crecer (Flamholtz, 1986). Dejan de poner el énfasis en los aspectos que requieren un capital significativo (como la propiedad inmobiliaria o la producción completamente integrada) e insisten en los que requieren menos capital (como el mantenimiento y reparación o las franquicias).

Crear con rapidez un plan de rescate de acciones y una política de dividendos. Cuanto antes se cree la fórmula de rescate, menos capital necesitará. Los planes de rescate muy arraigados son menos polémicos y están pensados para dar a la empresa suficiente tiempo y condiciones privilegiadas para las amortizaciones. Además, las políticas de dividendos transparentes suelen traducirse en accionistas más satisfechos y menos exigentes (*Family Business Advisor*, 1994).

Implementar planes sucesorios con prontitud. Los expertos en empresas familiares coinciden en que la mejor forma de conservar capital es reducir la porción que se va en los impuestos de sucesión poniendo en práctica lo antes posible el plan sucesorio y su mecanismo o mecanismos de financiación (Blackman, 1994). Cuanto antes se implemente el plan, más impuestos se pueden ahorrar. Actuar con rapidez también minimiza el coste del seguro necesario.

Preparar sucesores para el liderazgo. Los sucesores de las empresas familiares hacen frente a requisitos profesionales característicos que requieren habilidades concretas para aumentar al máximo sus oportunidades de liderar el crecimiento de la empresa. La mayor parte de la formación que reciben los sucesores es o bien una formación en el puesto de trabajo sin supervisión o bien estudios reglados

en alguna facultad (Cohn, 1992). Ambos tipos de formación descuidan ciertos aspectos esenciales del cargo de director general de una empresa familiar. Para cubrir esas lagunas, los líderes de las empresas familiares tienen que:

Respaldar al sucesor en su desarrollo de una cultura de cambio en la empresa. Para los sucesores familiares de progenitores que han triunfado, liderar el cambio organizativo resulta altamente complicado. Su defensa del cambio se suele interpretar como una acusación del pasado o una crítica al antecesor. Los antecesores pueden ayudar en este sentido señalando la contribución de todo el equipo al éxito de la empresa y quitándose mérito.

Fomentar una buena formación con mentores para el sucesor. Los sucesores tienen a su alcance varias posibilidades de aprender con mentor: trabajar fuera antes de incorporarse a la empresa familiar; aprender a responder a las expectativas del mundo exterior de organizaciones cívicas, entidades benéficas y sindicatos y aprender a crear una visión estratégica común para la empresa y los propietarios.

Fijar una fecha para ceder la responsabilidad y el control a la siguiente generación. La incertidumbre sobre la fecha de sucesión puede inhibir a los sucesores. Por lo general, el antecesor que fija esa fecha con mucha antelación se siente más tranquilo y preparado para la jubilación, a la vez que sus sucesores se ven más motivados y comprometidos a ser los líderes que la empresa y su crecimiento necesitan. Nada frustra más el crecimiento de una empresa familiar que la negativa o la incapacidad de facultar a la siguiente generación y confiarle el control y la autoridad (Jaffe, 1990).

Explotar las ventajas estratégicas privativas de la propiedad familiar. En la primera parte de este artículo se ha insistido mucho en las desventajas y los obstáculos al crecimiento propios de muchas empresas familiares. Pero las firmas de propiedad familiar que han tenido éxito saben que también tiene sus ventajas y procuran diseñar estrategias que las exploten, como:

Buscar inversiones que recompensen al capital paciente. Las empresas familiares tienen la posibilidad que no tienen otras de orientarse a largo plazo. Los analistas de inversiones no deberían culparlas por su mentalidad de largo plazo. En una familia fuerte, el valor a largo plazo es mucho más apreciado que los resultados a corto plazo. Por eso las empresas familiares de gran éxito pueden ser más coherentes en sus iniciativas empresariales y menos sensibles a los altibajos de la economía o de su sector. Esas iniciativas pueden incluir investigación y desarrollo, desarrollo de marca, expansión de mercado e incluso inversiones en negocios desfasados, como ahorros, préstamos o chapado de metales.

Construir una estrategia en torno a las relaciones. Para la empresa de propiedad familiar, la reputación es un tema prioritario (Donnelley, 1964). Con el apellido familiar por delante y conscientes de que las generaciones futuras serán conocidas en parte por las decisiones de las actuales, las familias empresariales tienen todas las ventajas para negociar unas con otras. La confianza mutua puede llevar a nuevas y emocionantes oportunidades de crecimiento: por eso

son cada vez más numerosas las alianzas globales que se establecen entre este tipo de sociedades.

Concentrarse en actividades en las que tomar las decisiones rápidamente sea una ventaja adicional. La toma rápida de decisiones es una característica de las empresas pequeñas, pero también de las familiares. Una política organizativa más sencilla y la resonancia de la propiedad con liderazgo gerencial permiten a las empresas familiares responder cuando es necesario tomar decisiones rápidamente.

Conclusión

Si bien las perspectivas de crecimiento a largo plazo son limitadas para todas las empresas de propiedad familiar, el número de las que han crecido a lo largo de períodos suficientemente prolongados da fe de las mejores prácticas arriba descritas. Aunque algunas de ellas son herramientas potentes que permiten y facilitan por igual el crecimiento, hay otras dos condiciones importantes para el crecimiento a largo plazo: la motivación de los líderes para seguir estas prácticas y el compromiso de la familia propietaria para apoyar los sacrificios necesarios para crecer.

Maestros del crecimiento. Los líderes de empresas familiares a los que mueve personalmente el impulso de hacer crecer sus empresas siguiendo las mejores prácticas son una raza aparte. Son excepción a las muchas teorías de estancamiento que hemos visto en este artículo y, según mi experiencia, representan sólo entre el 7 y el 10% de todos los líderes de empresas familiares del mundo.

Los estudios sobre quiénes son estos «maestros del crecimiento» y qué los impulsa señalan varias características en común a todos ellos. Su misión personal es construir una institución imperecedera que siga existiendo en el futuro incluso con más éxito (Tagiuri y Davis, 1992). Estas personas construyen y ponen a prueba una filosofía personal de la gestión que intenta convertir su empresa en un sistema autogestionado (Guzzo y Abbott, 1990). Están dispuestos a servir de modelo en sus creencias, no por vanidad, sino porque saben que es la mejor forma de obtener un buen *feedback* sobre su filosofía y sus ideas (Mintzberg y Waters, 1990). También son conscientes de que la responsabilidad ante los demás es una gran motivación que los mueve a ellos y a otros en la firma (Mintzberg y Waters, 1990). Estos «maestros» se ven a sí mismos como administradores de capital, sin un sentido de la propiedad especialmente personal (Danco, 1975). Por lo contrario, creen que es su deber ceder la empresa y su liderazgo en condiciones mejores a cómo los encontraron.

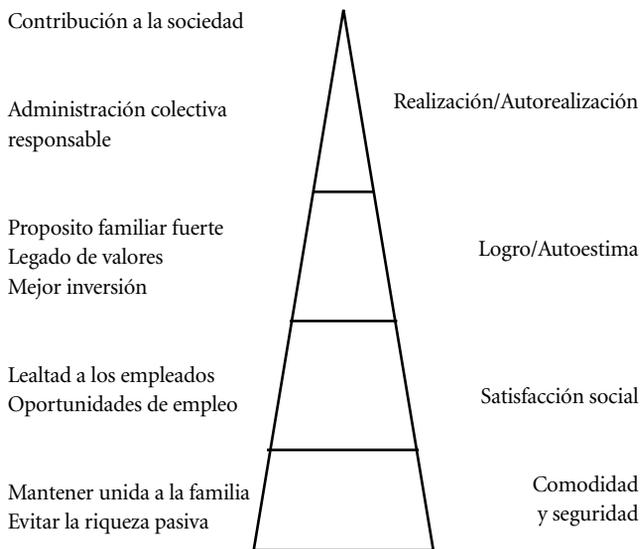
Propósito familiar comprometido. Los «maestros del crecimiento» tienen una energía personal y una pasión por el crecimiento enormes. Sin embargo, llega un momento en el que empiezan a centrarse en los objetivos y las necesidades de los miembros de la familia para determinar si existe el deseo y el compromiso de seguir con el mismo entusiasmo.

La «mejor práctica» más importante para el crecimiento a largo plazo de la empresa familiar es el proceso de celebrar reuniones familiares para definir los objetivos y la misión

de la familia, los valores familiares y las motivaciones y argumentos para mantener la propiedad del negocio. Si en estas reuniones se da un buen consenso, el camino para el crecimiento a largo plazo está casi garantizado.

Las motivaciones para una propiedad familiar comprometida a largo plazo son varias, como se puede ver en la Pirámide de Motivaciones para la Propiedad (Figura 1). La pirámide intenta reflejar la Jerarquía de Necesidades de Motivación de Maslow (Maslow, 1954). Los motivos que hay en la base de la pirámide no parecen aportar un compromiso a largo plazo sostenible para con el mantenimiento de la propiedad (dar empleo a los miembros de la familia o retener la fortuna líquida de generaciones futuras). Las motivaciones hacia el vértice de la pirámide son motivos más convincentes y duraderos para mantener la empresa familiar otra generación (garantizar las contribuciones de la empresa a la sociedad o perpetuar el legado de valores familiares).

Figura 1. La pirámide de las motivaciones de propiedad



Referencias

- Arthur Andersen & Co., S.C. (1995). Research Findings. American Family Business Survey, Chicago.
- Aronoff, C. E. y Astrachan, J. H. (1996). How to make better decisions. *Nation's Business*, 84(1), 39–40.
- Ayers, G. R. (1990). Rough family justice: Equity in family business succession planning. *Family Business Review*, 3(1), 3–22.
- Backley, C. (1994). Learning money personality helps achieve business success. *The Family Business Report*, 4(2), 1.
- Benson, B., Crego, E. T. y Drucker, R. H. (1990). *Your Family Business: A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood, Illinois: Dow-Jones-Irwin.
- Blackman, I. L. (1994). Two magic bullets . . . or How to beat the tax collector. *National Petroleum News*, 86(2), 44.
- Carlson, D. K. y Nager, R. W. (1993). Equity compensation for key employees. *Family Business Advisor*. (enero).
- Cohn, M. (1992). *Passing the Torch: Succession, Retirement, and Estate Planning in the Family-Owned Business*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Danco, L. A. (1975). *Beyond Survival: A Business Owner's Guide*. Cleveland, Ohio: The University Press.
- Danco, L. A. (1980). *Inside the Family Business*. Cleveland, Ohio: The University Press.
- Danco, L. A. (1994). Why few firms outlive their founder. *Tire Business*, 8.
- Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 10–11.
- Dyer, W. Gibb, Jr. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50.
- Family Business Advisor. (1994). Thinking about dividend policies. *Family Business Advisor*, 3(3), 1.
- Flamholtz, E. G. (1986). *How to Make the Transition From a Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gallo, M. A. y Point, C. G. (1994). Internationalizing family firms. *Family Business Advisor*, 3(4), 1.
- Greenwald, Matthew and Associates (1995). Research Findings. MassMutual Life Insurance Company, 47.
- Guzzo, R. A. y Abbott, S. (1990). Family firms as utopian organizations. *Family Business Review*, 3(1), 23–34.
- Hamel, L. H., Jr. (1994). The first generation. *Family Business Report*, (Noviembre), 7.
- Jaffe, D. (1990). *Working with the Ones You Love*. Berkeley, CA: Conari Press.
- Jones, S., Cohen, M. B. y Coppola, V. V. (1988). *The Coopers & Lybrand Guide to Growing Your Business*. Nueva York: Wiley.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1990). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Family Business Review*, 3(3), 285–313.

- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Nueva York: The Free Press.
- Murdoch, M. y Murdoch, C. M. (1991). A legal perspective on shareholder relationships in family businesses: The scope of fiduciary duties. *Family Business Review*, 4(3), 287–301.
- Nelson, R. (1994). Creating an energized workplace. *Leader to Leader*, 5 (verano), 34–39.
- Nelton, S. (1996). Team playing is on the rise. *Nation's Business*, 84(6), 53–55.
- Ploster, J. (1994). Keeping a family business moving. *The Cleveland (OH) Plain Dealer: Financial and Estate Planning Section*.
- Schumpeter, J. A. (1990). Essays on entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism. *The Journal of Economic History*, 50, 246–247.
- Stoy Hayward & Associates (1989). Staying the course: Survival characteristics of the family owned business. Informe realizado por los alumnos graduados de la London School of Business, 22–23. *Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices* 337
- Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 3(1), 43–62.
- Tanner, F. L. F. (1994). Do you have an effective compensation plan for you key employees? *Family Business Forum Quarterly*, 7(3), 8.
- Tennenbaum, B. H. y Trien, J. W. (1992). How to woo your banker. *Family Business Magazine*, (verano), 31–36.
- Ward, J. L. 1987. *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. y Aronoff, C. E. (1992). Sibling partnerships. *Nation's Business*, 80 (1), 52–53.

John L. Ward es titular de la cátedra Ralph Marotta de Gestión de Empresas no cotizadas en la Universidad de Loyola, Chicago.