

Colección del Instituto
de la Empresa Familiar

LA EMPRESA FAMILIAR FRENTE A SUS RETOS

David Bork



La empresa familiar frente a sus retos

DAVID BORK

TRADUCIDO POR M.^a CARMEN GARCÍA



EDICIONES DEUSTO

Índice

Prólogo de José Manuel Entrecanales	9
Prólogo de Fernando Ruiz	11
Prefacio	13
Capítulo 1. Las raíces de la empresa familiar	17
Capítulo 2. Un sistema de trabajo familiar	25
Capítulo 3. Teorías de los sistemas familiares	39
Capítulo 4. Interpretación del sistema familiar	61
Capítulo 5. El empresario	71
Capítulo 6. Esposas e hijas	85
Capítulo 7. Familia política y extraños	97
Capítulo 8. Abuso de sustancias	105

Capítulo 9. Los quiénes y cómo de la sucesión	127
Capítulo 10. Planes de sucesión	143
Capítulo 11. Buenas prácticas empresariales	155
Capítulo 12. Profesionalización de la empresa familiar	167
Apéndice	
Qué hacer cuando su familia necesita ayuda en los negocios	181
Notas	185
Epílogo	187
Agradecimientos	191
Lecturas adicionales	193

Las raíces de la empresa familiar

Desde el principio de los tiempos, y en casi todas las culturas, las empresas familiares han ocupado un lugar prominente. Muchos padres emprendedores con familias numerosas construyeron imperios comerciales en el Viejo Mundo. Más tarde, en las tierras del Nuevo Mundo, una de las chispas que condujeron a Estados Unidos hacia la independencia fue el deseo de sus fundadores de desarrollar empresas netamente norteamericanas y mantener sus beneficios. Por lo tanto, aunque el espíritu de la libre empresa naciera en Europa, sus raíces más fuertes fueron plantadas en las colonias estadounidenses.

El crecimiento de la empresa estadounidense

Muchos de los fundadores de Estados Unidos eran empresarios o sucesores de una empresa familiar. John Hancock (1737-1793) era el sobrino adoptivo y socio de Thomas Hancock. Su exitoso negocio de productos a partir de barbas de ballena creció hasta convertirse en un monopolio en 1766. A medida que las relaciones con Inglaterra se deterioraban, el joven Hancock se

involucró más a fondo en las luchas de los colonos contra las empresas y las políticas fiscales británicas. Finalmente, Hancock cerró su empresa familiar para convertirse en un revolucionario a tiempo completo.

Otro patriota y creador de una empresa familiar fue Paul Revere (1735-1818), que forjó un gran negocio de cobre y metales. Con la ayuda de su familia, Revere se ocupó tanto de sus actividades revolucionarias como de su próspera empresa, que se extendió hasta a cinco generaciones de la familia. En 1900 se fusionó con otros dos fabricantes de cobre, pero la familia mantuvo el control operativo. En 1928, siendo presidente de la empresa Edward H. R. Revere, otra fusión convirtió la compañía Revere Copper en Revere Copper and Brass, Inc. Después de más de dos siglos, Revere es todavía hoy un nombre familiar sinónimo de una tradición de calidad y excelencia en la producción de cobre.

Las mujeres de la etapa colonial, tanto las esposas como las hijas, también eran patriotas y se encargaban de las empresas familiares. En gran parte, ellas consideraban su trabajo como una cuestión de necesidad y practicidad, no como una carrera profesional, ya fuese en apoyo de sus maridos o en su papel de viudas o únicas supervivientes de sus familias.

Abigail Adams (1744-1818), la segunda esposa de John Adams, quien más tarde se convirtió en presidente de Estados Unidos, se ocupó de la granja y los asuntos empresariales de su marido. Esto le permitió a él tener tiempo para dedicarse a las actividades revolucionarias y al Congreso Continental. Abigail quería convertirse en una buena «granjera» (según sus propias palabras), ya que John era un hombre de Estado, y logró salvar a su marido de la ruina financiera que afectó a muchos tempranos patriotas. Además, Abigail estaba bien informada sobre temas políticos y fue una defensora de los derechos de la mujer. Sin embargo, no pudo alcanzar una reconocida posición de poder debido al dominio masculino en la política y los negocios. Los Adams sobresalieron como familia y como empresarios, y transmitieron una tradición de servicio público a sus generaciones sucesoras.

Entre 1830 y 1900 emergieron muchos de los empresarios y

nombres de familia que aún se mantienen con gran éxito comercial en la actualidad. Los siguientes son sólo algunos de los líderes industriales, inventores y empresarios de aquella época: Andrew Carnegie (acero); Marshall Field (venta al por menor); Jay Gould (ferrocarriles); J. Pierpont Morgan (banca); Samuel Cunard (transporte naval); Charles Goodyear (creador de la vulcanización del caucho); Samuel F. B. Morse (telégrafo); E. B. Bigelow (alfombras); John Deere (maquinaria agrícola); I. M. Singer (máquinas de coser); Thomas Edison (bombilla, fonógrafo); George Eastman (cámara fotográfica); Cyrus McCormick (cosechadoras); Henry Ford (automóviles); P. D. Armour (envasadora de carne y conservas); E. Remington (rifles); y Alexander Graham Bell (teléfono).

Véase que no hay mujeres entre ellos. El papel de la mujer en esa época fue de sumisión, y las contribuciones de las mujeres en los negocios a menudo quedaban ocultas tras los nombres de sus maridos. Sin embargo, la señora Hettie Green, genio de Wall Street, entre otros logros, merece un lugar destacado, y se la mencionará con más detalle en este libro.

En ese período de setenta años tuvo lugar un *boom* en el transporte, las comunicaciones, la banca, la fabricación y la venta al por menor. Estados Unidos se convirtió en la potencia comercial más importante del mundo en menos de un siglo tras liberarse de la dominación colonial. Sus ciudadanos, inmigrantes todos, habían forjado empresas como parte clave del sueño americano.

El empresario del siglo xx

El arranque de la primera guerra mundial estimuló el crecimiento de empresas de todo tipo. Pequeñas empresas familiares invirtieron fuertemente en la creciente industrialización, tanto en la compra de crédito como en la compra de acciones. El *boom* bursátil fue seguido del desplome del llamado «martes negro», el 29 de octubre de 1929, inaugurando un período de depresión que amenazaba el sueño de prosperidad de las familias. La gene-

ración de empresarios que crecieron en aquellos oscuros días de inestabilidad financiera y familiar aprendieron que la supervivencia económica dependía del ingenio, del trabajo duro y de la autosuficiencia.

Durante la segunda guerra mundial, la industria estadounidense entró en otra etapa de crecimiento a medida que aumentaba la demanda para satisfacer las necesidades militares y sociales. Muchas empresas familiares crecieron en sorprendentes proporciones y se mostraron dispuestas a emitir participaciones y a adoptar una gestión profesional.

Más de un heredero de alguna empresa familiar regresó de la guerra experimentado por el conflicto e impresionado por la eficacia de la organización militar. La realidad de la energía atómica, el clima de guerra fría, el creciente nacionalismo en países subdesarrollados y el énfasis en la reconstrucción del comercio mundial ofrecían un conjunto único de oportunidades empresariales. Esta situación también dotó al joven empresario con un sentido de urgencia y una nueva voluntad de desafiar la filosofía empresarial del fundador.

Impaciente ante la tradición, a menudo, este joven* ponía en marcha su propia empresa. (Ésta es la generación de posguerra que está, o debería estar, planificando la transición a las generaciones sucesoras.) En tiempo de guerra, el contacto con otras culturas fomentó la autoconfianza del joven empresario, a quien ya no le resultaba difícil trasladar a su familia y su empresa a cualquier área geográfica favorable para su nueva industria. En conjunto, los últimos años cuarenta y la década de los cincuenta constituyeron un período de retos para las viejas empresas familiares.

En la década de los sesenta, muchos jóvenes intentaron desarrollar sus vidas al margen de los cánones familiares tradi-

* El género masculino se utiliza en este libro sólo como convención. Hay, y siempre ha habido, mujeres empresarias, aunque quizá sea en las últimas décadas cuando éstas están recibiendo el reconocimiento que merecen. Cuando se hable de «él» debe entenderse también «ella», a menos que se indique lo contrario.

cionales, formando comunas de personas unidas por intereses mutuos. Estas «familias», como les gustaba denominarse a sí mismas, se unieron en grupos comunales para vender sus artesanías y explotar sus habilidades en medio de una incipiente revolución tecnológica impulsada por los primeros ordenadores, al tiempo que los mercados estadounidenses se inundaban de productos fabricados en el extranjero. Otros jóvenes formaron sociedades más tradicionales, pero las mantuvieron estrechamente controladas, como sociedades limitadas.

Hacia la década de los setenta se dio un retorno gradual de las empresas familiares tradicionales. La historia puede demostrar que este impulso estaba encabezado por mujeres que, a través de la empresa familiar, buscaban resolver el conflicto entre las obligaciones familiares y la supervivencia financiera. En 1980, la agencia estadounidense para los emprendedores y la pequeña empresa (Small Business Administration) informó que había más de trece millones de empresas familiares en Estados Unidos, las cuales variaban en tamaño, desde la que tenía unas ventas de quinientos millones de dólares, como la empresa familiar Wrigley (goma de mascar) a los pequeños negocios familiares informáticos que funcionaban fuera de casa. Se estimó (*Newsweek*, 12 de diciembre de 1983) que las empresas familiares generaron entre el 40 y el 60 por ciento del producto nacional bruto.

La empresa familiar llegó intacta a la década de los ochenta, pero fue vapuleada y le quedó una cicatriz hasta la actualidad. Muchas de las actitudes y tradiciones heredadas de la cultura europea desde los inicios de la Norteamérica colonial ya están dando lugar a problemas que necesitan ser resueltos si queremos que las empresas familiares sigan siendo una parte vital de la economía estadounidense. Que la sucesión recaiga en el hijo mayor, que las mujeres sean consideradas inferiores para los negocios, que se tolere el abuso de sustancias o alcohol, que se considere a la familia política como exenta de derechos y que perviva una manera de dirigir la empresa semejante a como un padre dirige la familia son todas actitudes que deben ceder el paso a otras nuevas. Y lo están haciendo.

El futuro de la empresa familiar

El estereotipo de la empresa familiar como un hervidero de tensiones personales sin resolver y comportamientos excéntricos está dejando paso a una nueva imagen ya desde los años ochenta. Los periódicos y las revistas populares no han dejado de publicar artículos sobre familias que han optado por formar juntos una empresa o continuarla. Muchas de estas familias no incurrirán en los errores en que incurrieron anteriores empresas familiares. Las mejores oportunidades educativas, el aumento de la igualdad sexual en el mercado laboral y las condiciones sociales liberales que permiten a las familias buscar ayuda para sus problemas empresariales están allanando el camino para establecer una atmósfera de empresa profesional y aumentar la comunicación entre los miembros de la familia que trabajan juntos.

Continuamente aparecen noticias sobre casos de empresas familiares de éxito. En la ciudad de Nueva York, tres empresas familiares llamaron la atención de un periodista de *The New York Times* en 1983. La familia Hazen, que fundó y dirigió Lloyd's Sportswear Company, generaba alrededor de veinticinco millones de dólares anuales en ventas de ropa. Tres hijos estaban involucrados en la empresa, y el patriarca familiar, de setenta y siete años, Freddie Hazen, se refería a ellos como «una bendición». Anne Dee Golding, primera vicepresidenta de Golding-Feldman International, hablaba del orgullo que sentía por su familia y de la felicidad que experimentó su padre cuando ella entró en esta empresa de doce millones de dólares en ventas. Los hijos y nietos de Leo Honing, fundador de Anglo Fabrics Company, un fabricante de tejidos de lana, se sintieron atraídos por la empresa debido a la manera en que se les enseñó a pensar en la empresa familiar. En una empresa que emplea a más de seiscientas personas, cada miembro de la familia tiene un trabajo que se adapta a sus talentos. Además, los herederos están preparados para hacerse cargo de puestos directivos porque la empresa tiene como *objetivo declarado* la continuidad como empresa familiar.¹

En el barrio de Kensington, en Washington D. C., la doctora Leslie Grant trabaja en colaboración con su padre, el doctor Alan

Grant. Ambos son oftalmólogos y optometristas, y ven cada uno hasta treinta pacientes cada día. También colaboran en investigación y han publicado conjuntamente dos revistas profesionales. El padre de Leslie no quiso influir en el temprano interés en la oftalmología expresado por su hija por temor a inmiscuirse indebidamente en sus decisiones profesionales. Pero la ayudó todo lo que pudo y la invitó a realizar prácticas después de que se graduase en la Escuela de Optometría de Pennsylvania en 1980. La trata como a una igual profesional, pero también desempeña un papel paternal cuando le aconseja no conducir en ciertas mañanas heladas o quitar la nieve de su coche al final de un día de trabajo. Leslie considera su asociación familiar como la mejor de ambos mundos.²

John Kent Cooke era el vicepresidente ejecutivo de Pro Football Inc., empresa que fue propietaria del equipo de fútbol americano de los Washington Redskins. Su padre, Jack Kent Cooke, fue citado por la revista *Forbes* como una de las cuatrocientas personas más ricas de Estados Unidos; sus inversiones deportivas incluyeron un club de la liga menor de béisbol en Canadá (su país natal), el equipo de baloncesto Los Angeles Lakers, y el equipo de hockey Los Angeles Kings. El señor Cooke dijo que se estaba haciendo a un lado de la dirección de los Redskins en favor de su hijo John, que llegó a manejar el 50 por ciento de las tareas de supervisión y gestión del club. El joven Cooke decía que estar en la empresa con su padre era como aprender pintura de un viejo maestro. A veces, las clases no estaban exentas de dificultad, pero John Kent Cook se consideraba afortunado: estaba haciendo lo que quería mientras aprendía de una persona por la que sentía un gran respeto y admiración.³

En Austin (Texas), los cuatro jóvenes hermanos Walsh se unieron para desarrollar un nuevo concepto de lavanderías llamado «Barwash». La idea era instalar en las lavanderías un bar restaurante para los clientes que estarían haciendo allí su colada. Se servirían sándwiches, delicias gourmet y cerveza, y habría televisión y una zona de juegos para los niños. El negocio fue financiado por su padre, al que sus hijos llamaban «Bolsillos Profundos». Los hermanos Walsh proyectaban crear una franquicia

del concepto en todo el país después de perfeccionar la actividad en Austin. Esta familia es representante de los muchos jóvenes que disfrutaban trabajando juntos, y cada vez hay más que optan por hacerlo en un ambiente familiar.⁴

Como dijo Calvin Coolidge: «El negocio de Estados Unidos son los negocios». Y la empresa familiar es su columna vertebral. Social y culturalmente, la empresa familiar ofrece la oportunidad de unificar las preocupaciones laborales y familiares en beneficio de las generaciones venideras. En la empresa familiar se encuentra gran parte de la verdadera historia del pasado de Estados Unidos y de muchos países.