



Ilustración de MIGUEL PORLAN

LAS CUATRO “C” DEL ÉXITO

Pequeñas grandes lecciones de las empresas familiares

Por DANNY MILLER e ISABELLE LE BRETON-MILLER

Más de la mitad de las pymes son familiares. Hay quienes sostienen que su éxito se basa en lo que consideran inconvenientes: continuidad a ultranza, gran foco, cultura de clan, dependencia respecto a algunos socios y una propiedad ajena al mercado de valores. Pero tras décadas estudiando pymes de todo el mundo, hemos podido comprobar las ventajas que las empresas gestionadas por sus familias propietarias tienen sobre las cotizadas.

Si cuesta mantener la viabilidad de un negocio en tiempos de bonanza, aún lo es más en

un periodo tan duro e incierto como el actual. Y más en el caso de las pymes, que carecen de la liquidez y las economías de escala de que disfrutaban las grandes corporaciones.

A las pequeñas empresas la planificación a muy largo plazo les puede parecer un lujo, pero se trata de una percepción errónea. La longevidad es posible. Y no hace falta remitirse a las grandes cotizadas de rápido crecimiento. Encontrarán buenos ejemplos en las empresas familiares, quizás menos glamorosas pero diseñadas para sobrevivir en muchos casos a la generación que las fundó.



Como explicamos en este artículo, las más sobresalientes han sabido convertir lo que denominamos las “4 C” (**continuidad, comunidad, conexión y control**) en fuentes de distinción y ventaja competitiva. En cambio, las que no aplican estos principios o lo hacen de forma errática suelen ser las que desaparecen o a duras penas resisten.

Aunque las 4 C se asocian normalmente a las firmas familiares, su validez se extiende a las demás, ya sean pequeñas, medianas o grandes. El tamaño no es tan determinante como el arrojo y la paciencia de los directivos para cambiar las prioridades y el modelo de negocio y hacer de las 4 C una parte intrínseca de la organización. Las empresas familiares de nuestro estudio pueden servir de inspiración a todas aquellas interesadas en perdurar.

Un éxito poco convencional

Consideradas la columna vertebral de muchas economías, las pymes juegan un papel aún más decisivo en Europa, donde hay más de veinte millones y representan la mayor parte del empleo y valor añadido, según la auditora global Mazars. Pero la lenta recuperación de la economía, sobre todo en España, Irlanda y Portugal, tres países en los que las pymes tienen una alta preponderancia, ha hecho mella en sus resultados debido, según los analistas, a la falta de escala y la incapacidad para mantener su capital. Son pegas que el historiador Alfred Chandler ya advirtió en su día en las empresas familiares británicas, a cuyos pésimos resultados achacó en parte el declive de Gran Bretaña.

Pero el cuadro es mucho más amplio. Ahí tenemos las *mittelstands* alemanas, esas empre-

sas medianas y de bajo perfil que dominan sus mercados y que tan bien describe Hermann Simon en su libro *Campeones ocultos del siglo XXI*. Alemania tiene más del doble de pymes que la media europea, la mayoría de las cuales son familiares o están gestionadas por sus propietarios. Y sus resultados son sumamente positivos. No solo se han recuperado de la crisis, sino que han superado sus niveles de 2008 en cuanto a número, empleo y valor bruto añadido, según Mazars. Es más, muchas son líderes globales en innovación especializada y de alta tecnología.

Mientras preparábamos nuestro libro *Gestionar a largo plazo*, identificamos los inusuales secretos del éxito de un grupo similar de empresas familiares de larga trayectoria. Son tan poco ortodoxos que las características de este tipo de firmas, que tradicionalmente se ven como debilidades, les han permitido crear una ventaja competitiva sin precedentes y prosperar durante generaciones. Así, nuestra investigación sobre empresas familiares longevas, muestra que las de más alto rendimiento siguen las 4 C:

- **CONTINUIDAD.** Guiarse por una misión sustancial y sostenible, no por una estrategia orientada exclusivamente a ganar dinero.
- **COMUNIDAD.** Fomentar un ambiente en el que todos sus miembros, más que competir, cuiden los unos de los otros.
- **CONEXIONES.** Asegurar relaciones generosas con los grupos de interés externos en lugar de limitarse a cerrar negocios aislados.
- **CONTROL.** Actuar como gestores independientes y no como servidores de accionistas oportunistas.

Todas las empresas, independientemente del entorno, pueden adoptar las 4 C. Tanto estas prioridades como sus prácticas aparecían una y otra vez entre las firmas de más éxito de nuestra muestra, mientras que no se manifestaban tanto en las de menos éxito.

Y allí donde cualquiera de las 4 C se esfumaba o deterioraba, surgían los problemas. Cuando los parches a corto plazo empiezan a primar sobre la continuidad, las necesidades de los directivos sobre las de la comunidad, las transacciones puntuales sobre las conexiones duraderas con los grupos de interés o las decisiones oportunistas sobre una gestión audaz, las empresas siembran las semillas de su autodestrucción.

Tampoco les fue bien cuando se volcaron en una de las 4 C en detrimento de las demás. Y es

RESUMEN EJECUTIVO

Las pymes carecen de la liquidez, economías de escala y alcance de las grandes corporaciones, por lo que la planificación a largo plazo puede parecer un lujo. Pero no tienen por qué renunciar a la longevidad. Los autores han analizado pymes de Norteamérica, Europa y Corea del Sur, muchas de ellas familiares, y concluyen

que las de mayor éxito se guían por cuatro principios (continuidad, comunidad, conexiones y control) que han sabido convertir en fuentes de distinción y ventaja competitiva. Todas las empresas pueden guiarse por lo que los autores denominan como las “4 C” para garantizar su supervivencia.



Una de las ventajas de las empresas familiares es que sus directivos suelen crecer con el negocio. Se pasan años aprendiendo todos los aspectos del oficio y adquieren un conocimiento íntimo de su funcionamiento.

que estas cualidades son complementarias, no una lista de la que elegir al azar. Nuestro libro muestra cómo adaptarlas a las estrategias específicas de cada empresa respecto a la creación de marca, innovación, oficio y operaciones.

1. CONTINUIDAD: GUIARSE POR UNA MISIÓN VALIOSA

Todas las empresas de renombre tienen un sueño, una misión por cuya realización harían casi cualquier cosa. Un ejemplo es *The New York Times*. Puede que no sea el primero que se nos viene a la mente cuando pensamos en empresas familiares, pero el *Times* ha sido propiedad y ha estado gestionado por miembros de la familia Ochs/Sulzberger durante casi 120 años. Por misión editorial tiene: “Informar imparcialmente, sin miedo ni favor y sin miramientos a las partes, grupos o intereses implicados”. Es una sola frase, pero encierra un reto abrumador. Para cumplirlo, el *Times* se ha enfrentado, con gran riesgo y coste, a una retahíla de poderosos, entre ellos el mismísimo Gobierno de Estados Unidos.

Piense en la misión de su empresa: ¿evoca esa firme determinación de hacer una aportación valiosa al mundo? ¿Aspira a mantener la reputación de la firma y su papel y estatus en la comunidad durante generaciones? A continuación, exponemos las enseñanzas de la continuidad.

UNA ESTRATEGIA CENTRADA EN LAS CAPACIDADES CENTRALES. Todas las empresas se dedican a hacer lo que saben, pero pocas muestran el celo de las que hemos estudiado, que asignan la mayor parte de los fondos a sus capacidades centrales, tanto cuando les va bien como cuando les va mal. Por ejemplo, durante la Gran Depresión, cuando casi toda la competencia redujo plantilla y actividad, Timken dedicó muchos de los empleados que le sobraban al desarrollo de aleaciones y métodos de fabricación hasta conseguir una competencia superior en el diseño de unos rodamientos que siguen utilizándose hoy. De nuevo, durante la crisis económica de los años

ochenta, la compañía construyó fábricas tres veces más eficientes que las japonesas. Todo esto fue posible gracias a su perseverancia en hacer lo que correspondía a la capacidad central de la empresa y aumentar su ventaja competitiva.

PACIENCIA, SACRIFICIO Y DISCIPLINA. En lo que a orientación largoplacista se refiere, pocos superan al fabricante de neumáticos Michelin, cuyas inversiones en I+D a veces han tardado más de veinte años en dar resultados. Naturalmente, la adopción de una estrategia tan a largo plazo exige sacrificios. Michelin gasta su dinero en lo fundamental (I+D, mejora de procesos y fábricas punteras) y renuncia a tener oficinas lujosas. Se dice que François Michelin, el fundador de la empresa, colgó un par de monos de trabajo en la puerta de su espartano despacho para recordar que lo realmente importante sucedía en la fábrica.

Esta actitud disciplinada encarna uno de los valores que, en opinión de muchos, ha permitido a las *mittelstands* alemanas capear la crisis de la deuda mejor que sus rivales de la eurozona. Recientemente, un fabricante de válvulas especializadas declaró al *New York Times*: “Mis máquinas están pagadas. No tengo créditos con los bancos. Eso es lo que distingue a las *mittelstands*. Reservar algo para cuando vienen mal dadas”. Un economista del Centro de Investigaciones del Mittelstand en Bonn añadió: “Quieren asegurarse de que la próxima generación hereda una empresa robusta. Y, a fin de cuentas, eso es bueno para la economía alemana”.

LARGOS PERIODOS DE APRENDIZAJE DIRECTIVO Y DE EJERCICIO DEL CARGO. Una de las ventajas de las empresas familiares es que sus directivos suelen crecer con el negocio. Se pasan años aprendiendo todos los aspectos del oficio y adquieren un conocimiento íntimo de su funcionamiento interno.

Es algo que las demás organizaciones pueden conseguir apostando por la formación de