

FERNÁNDEZ, Paloma (coordinadora), 2013, *La profesionalización de las empresas familiares*, Madrid, Lid Editorial Empresarial. 222 pp.

Este libro es interesante porque trata un tema inquietante: el proceso de transformación de una pequeña empresa en una gran corporación, compleja y diversificada. Ello se logra, entre otros aspectos, a través de la profesionalización, que es el tema central.

En el texto se recogen los aportes de seis artículos desde la óptica de la historia empresarial. Dos de ellos analizan empresas familiares (EF) en Cataluña y Murcia, respectivamente. En ellos se cuestiona la validez de dos creencias que no tienen sustento en la realidad: primero, para que una empresa se considere profesional debe ser gestionada por recursos humanos con educación superior; segundo, los aspectos claves de crecimiento de la empresa deben ser resueltos por personal subordinado a la empresa, es decir, no pueden contratarse como consultorías. Otros dos artículos tratan acerca de los problemas en la profesionalización en el sector financiero controlado por algunas familias en España. El quinto detecta los diferentes matices territoriales en las estrategias de sucesión de las EF, comparando varias regiones españolas entre sí y relacionando estas con las experiencias de formación de herederos en empresas británicas. El sexto y último artículo estudia la profesionalización en los grandes negocios familiares en México.

Paloma Fernández, coordinadora del libro, analiza empresas desde finales del siglo XIX y durante todo el siglo XX en Cataluña, región en la que las EF han alcanzado un tamaño respetable. Para ello, expone tres ideas: a) contrariamente a lo que se cree, el proceso de aprendizaje de los sucesores se dio más por la transferencia de conocimientos y contactos de padres a hijos que por una educación formal que, en palabras de la autora, es de escasa relevancia; b) el crecimiento de las EF ocurrió en un contexto de acumulación de capital social (participación de dinastías familiares en asociaciones culturales, políticas y empresariales); y c) las empresas catalanas crecieron porque contaron con servicios de asesoría y consultoría de aspectos claves vinculados al crecimiento, conocimientos que internamente no poseían y que resultaron, por ejemplo, de procesos de sucesión, conflictos familiares, aspectos financieros, productivos, comerciales, patrimoniales, legales y de innovación e internacionalización.

Miguel López y Mercedes Bernabé analizan la formación de los directivos en la región de Murcia desde 1850 hasta 2010. A diferencia del artículo anterior, en este se da cuenta de cómo las EF líderes se han caracterizado por su escaso tamaño y su poca diversificación. Una explicación de este humilde resultado es que, a juicio de los autores, las empresas en esta región buscaban satisfacer necesidades que no eran atendidas por las actuales em-

presas, más que por una introducción genuina de innovación. El trabajo se basa en dos encuestas, realizadas en 2008 y 1998. Este trabajo también desestima como requisito indispensable que los directivos de EF murcianas destacables deban haber cursado estudios universitarios (según la encuesta de 2008, solo el 31,5% de los gerentes los habían seguido). Aunque no es concluyente y parezca contradictorio con la afirmación anterior, el estudio estima estadísticamente que las variables tamaño, antigüedad e internacionalización correlacionan positivamente con el nivel de estudios superiores de los directivos. Este artículo omite información acerca de si las empresas en esta región han contado o no con asesorías de aspectos claves vinculados a su crecimiento.

José Luis García se pregunta si grandes bancos madrileños pueden ser EF. En su trabajo analiza las tentativas desarrolladas a lo largo del siglo XX por la alta dirección de cuatro grandes bancos: Hispano Americano, Español de Crédito, Central y Popular, para averiguar que, si operaban como una EF al estilo del actual Banco Santander, podían obtener los mismos resultados económicos que este; para ello el autor realiza algunas disquisiciones teóricas que explican el porqué los banqueros se animaron a gestionar sus bancos como EF. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, la difusión del modelo norteamericano de gran empresa propugnado por A. Chandler Jr. hizo que la gran empresa familiar fuese considerada una estructura organizativa obsoleta; la tesis de este distinguido investigador era que la empresa moderna debe ser grande, multidivisional y dirigida por ejecutivos profesionales. Pero todo cambió dramáticamente con la crisis mundial de mediados de la década de 1970, fundamentalmente por el aumento de los costos energéticos. Esto afectó sensiblemente a la gran corporación, imposibilitada de reaccionar con rapidez. Se descubrió que una empresa gestionada por parientes poseía las características idóneas para defenderse de entornos difíciles. En este artículo se hace un recuento más o menos detallado de las historias de las familias que gestionaron los bancos mencionados. El autor concluye que los cuatro bancos, al actuar como EF (control de la propiedad, nepotismo, etc.) tuvieron un desempeño económico humilde. Pero es de destacar un hecho que podría explicar el fracaso de tales bancos: su impulso se debió a determinados personajes y, cuando estos desaparecieron, comenzaron a decaer, es decir, la entidad no supo preparar a otros para seguir creciendo.

Elena San Román, María Jesús Segovia y Susana Blanco analizan el Banco Ibérico durante el período 1946-1977. Al igual que en el caso anterior, las autoras se preguntan si el hecho de que este banco actuara como EF explica su éxito. El Banco Ibérico fue fundado por Idelfonso Fierro y se consideró entre los doce primeros bancos privados españoles. Entre los factores de su desempeño destaca la separación entre propiedad y dirección, la profesionalización de la gestión y la creación de marcos reguladores de la sucesión. Pero

hacia finales del siglo XX desapareció debido a que no pudo soportar ciertos acontecimientos, como la reforma del sistema financiero, la crisis financiera de inicios de la década de 1980 y la incorporación de España a la Comunidad Europea. A partir de este caso, las autoras del artículo concluyen que la profesionalización de las EF funciona en un contexto de libre competencia, pero, cuando la empresa es un oligopolio protegido por el Estado, su éxito es solo transitorio y entra en crisis apenas comienza el juego competitivo.

Pablo Díaz compara la estrategia de sucesión de las EF españolas y británicas en los siglos XIX y XX. El autor encuentra que en todas las estrategias estudiadas hay un aspecto común: preparar al sucesor para una continuidad larga de la EF. La estrategia se define en cuatro variables y halla muchas similitudes en los diferentes casos. La edad: la media de los herederos británicos se sitúa en 25,3 años, mientras que en los españoles es similar, 26,2 años; la meritocracia entendida como la selección del heredero familiar más preparado: en ambos países en pocas ocasiones se optó por el primogénito como sucesor; la educación: en ambos casos, la proporción de herederos con formación universitaria con respecto al total de herederos fue alta, en el período 1915-1953, en el Reino Unido representó el 63,3% y en España, el 72,9%; finalmente, el aprendizaje en la propia empresa: igualmente en ambos países, la proporción de herederos que pasan años de formación con el padre es aproximadamente el 70%.

Javier Moreno, finalmente, analiza la formación, gerencia y fortalecimiento de la gran EF mexicana durante el período 1960-2008. En términos muy simples, la historia empresarial mexicana puede dividirse en dos períodos, antes y después de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (Nafta). Antes de la firma de este convenio, hacia 1960, una de cada tres grandes corporaciones de México se encontraba en manos de inversores estadounidenses; después de su firma, muchas EF que habían realizado sus pinitos en la década de 1920 comenzaron a consolidarse. Ejemplos de estos casos de éxito son las empresas del grupo Carso de Carlos Slim, Bimbo, Femsa o Modelo.

Este libro aporta información de asuntos que no han sido estudiados a profundidad. Por ejemplo, que la historia comprueba que muchas EF exitosas descansan en conocimientos que se transfieren de padres a hijos, que algunos bancos actuaron como EF y que existen similitudes en el proceso de sucesión en países como España y el Reino Unido. Por ello es recomendable su lectura.

David Wong Cam
Universidad del Pacífico, Lima