

- ST. GEORGE A. (1998): *Li & Fung: Beyond Filling in the Mosaic*. Harvard Business School Case N° 9-398-092.
- THE FOCUS (2009): "Playing it tight and loose. How the Asian trading company Li & Fung get entrepreneurs to join their table". Vol XIII/1.
- WARREN MCFARLAN, F. y F. YOUNG. (2005): *Li & Fung (A): Internet Issues*. Harvard Business School Case N° 9-301-009.
- WARREN MCFARLAN, F.; SHIH-TA CHEN, M. y CHI-HO WONG, K. (2012). *Li & Fung 2012*. Harvard Business School Case N° 9-312-102.
- WORD, J. (2009): *Business Network Transformation. Strategies to Reconfigure Your Business Relationships for Competitive Advantage*. Jossey Bass, USA.

RESUMEN

Vivimos en un mundo exponencial; es decir, un mundo que avanza más rápido que nuestra capacidad organizacional y humana para adaptarnos y ajustarnos a las oportunidades y amenazas que el mismo nos supone. Debido a ello, necesitamos nuevos modelos organizacionales y líderes que descifren la manera de aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas. El modelo de la empresa en red surge como una opción sostenible y ajustada. En el modelo de empresa en red, cada miembro de la red se focaliza en sus fortalezas y mecanismos de diferenciación y colabora con otros miembros para entregar mayor valor a los clientes. Tres factores o motores juegan un papel fundamental para garantizar el éxito del modelo en red: Emprendimiento, Innovación y Tecnologías de Información. En este artículo se describe en profundidad la empresa Li & Fung como un caso exitoso de empresa en red y se analiza como el emprendimiento, la innovación y la tecnología de información interactúan de manera virtuosa para crear un modelo sostenible de empresa para el siglo XXI.

Palabras claves: Empresa en red, emprendimiento, innovación, tecnología de información, adaptación.

SUMMARY

We live in an exponential world, which progresses faster than our adaptation ability. Hence, we need new organizational models and leadership skills to take advantage of opportunities and reduce the risks from threats. The business network model emerges as a sustainable and suitable option for addressing this challenge. In a business network model, members of the network focus on their strengths and differentiating mechanisms to collaborate with other members in the creation of greater value for final customers. Three drivers play critical roles to ensure success: entrepreneurship, innovation and information technology. In this article, Li & Fung Company is deeply described and analyzed as a successful case of the business network model. In particular, this article argues that entrepreneurship, innovation and information technology virtuously interplay to create a sustainable model for companies in this new century.

Key words: Business network, entrepreneurship, innovation, information technology, adaptation.

LA EMPRESA FAMILIAR Y EL EMPRENDIMIENTO

José Javier Arteche Zubizarreta
Santiago Rementería Sanz
Grupo Arteche

1. Introducción

Algo que tienen en común organizaciones como Wal-Mart Stores y Ford Motor Co. en Estados Unidos; Samsung, el grupo LG y Hyundai Motor en Corea del Sur, el grupo Carrefour y L'Oréal en Francia; BMW y Robert Bosch en Alemania; o el grupo Fiat en Italia, por mencionar algunas de las mayores y más conocidas del mundo, es que son empresas familiares.

El 60% de las empresas de la Unión Europea, incluyendo el 25% de las 100 primeras compañías, es de carácter familiar. Estas empresas emplean a unos 100 millones de personas, y su contribución a los PIB nacionales varía por países entre el 35% y el 70%. El porcentaje de negocios familiares se incrementa en el caso del mercado español a casi el 85% sobre el número total de empresas. El 70% del P.I.B., el 70% del empleo privado y casi el 60% de las exportaciones españolas están en manos de compañías familiares. Aunque su volumen de capitalización es comparativamente menor, un 40% de las empresas que cotizan en bolsa es de propiedad mayoritariamente familiar.

El peso de este tipo de negocios en América es también elevado, pues suponen el 65% del P.I.B. agregado de Latinoamérica y más del 80% del número total de empresas de Estados Unidos, incluyendo el 20% de las 1000 mayores cotizadas en este país, donde aportan la mitad del empleo.

Las estadísticas ponen de manifiesto la relevancia económica y social de la empresa familiar, evidenciada también por la atención creciente que este tipo de organización viene recibiendo en los últimos años por parte de departamentos universitarios y escuelas de negocio (PriceWaterhouseCoopers, 2007; Basco, 2006). Pero por otro lado, la distribución generacional de las

compañías familiares deja entrever lo difícil que resulta materializar el objetivo de transmisión del legado empresarial a los descendientes. En un estudio llevado a cabo por Ward (1997) tan sólo un 13% de 200 empresas familiares seguían siéndolo sesenta años más tarde, y de éstas únicamente el 3% crecieron más de un 10% en ese periodo. De las empresas familiares españolas, el 65% se encuentra en su generación fundacional, el 25% está en la segunda generación (también denominada sociedad “de hermanos”), el 9% en la tercera (sociedad “de primos”) y el 1% en la cuarta o superior (Instituto de la Empresa Familiar, 2009)¹.

Las características de la empresa familiar aportan ventajas competitivas que, permitiendo conservar la tradición y continuidad que le son consustanciales, pueden constituir la base de una capacidad emprendedora sostenible. Para aprovechar estas ventajas, sin embargo, resulta fundamental promover un estilo de liderazgo estratégico basado en prácticas familiares, de gestión y propietarias adecuadas.

En las páginas que siguen defendemos la necesidad de emprender para que la empresa familiar se mantenga joven y competitiva, afronte con garantías los nuevos retos que presentan los mercados, y pueda ser transferida a generaciones sucesivas. En la siguiente sección se describen los rasgos distintivos de este tipo de compañías y se mencionan prácticas útiles como la implantación de órganos de gobierno profesionalizados, la definición de un protocolo familiar y el recurso a la planificación estratégica. En la sección 3 se incide en la importancia de conservar y transmitir el espíritu emprendedor en la empresa familiar como un aspecto clave para su supervivencia a largo plazo. Finalmente se resume la experiencia del grupo familiar Arteché como un ejemplo de aplicación de las prácticas presentadas anteriormente.

2. Características de la empresa familiar

Se han propuesto multitud de definiciones de la empresa familiar (Chua *et al.*, 1999). Hay quien entiende como tal el negocio que, siendo propiedad de una familia, es gestionado por uno o más de sus miembros. O quien la define como una organización en las que dos o más miembros de la familia extendida influyen en el gobierno del negocio por medio de

¹ El refranero popular recoge esta observación: “Quien no lo tiene, lo hace; y quien lo tiene, lo deshace”, o de forma más extrema y gráfica: “Padre bodeguero, hijo caballero y nieto pordiosero”.

lazos de parentesco, cargos directivos o derechos de propiedad. Otros autores incluyen en la definición, además, la posibilidad de que el control se ejerza por más de una familia, así como el propósito de dar continuidad al negocio a través de la siguiente generación familiar. Aunque existen distintos tipos de negocios familiares, dependiendo de que el énfasis se ponga en el empleo, la dirección, el gobierno o la inversión por parte de los miembros de la familia, en este artículo consideraremos que una empresa familiar presenta las siguientes características:

- Una familia posee una participación significativa, a menudo la mayoría, en su capital².
- Esta participación es suficiente para ejercer un control efectivo sobre las decisiones económicas y de gobierno de la organización (administración y dirección).
- Algún miembro de la familia propietaria participa de forma activa en la gestión de la empresa.
- Existe una voluntad de continuidad del negocio en manos familiares que se concreta en la incorporación al mismo de las siguientes generaciones. En ocasiones se espera a que se haya sumado al menos la segunda generación para confirmar este carácter continuista.

Un negocio familiar se caracteriza por la interacción de dos entornos diferenciados pero en este caso relacionados entre sí, como son los relativos a la empresa y la familia. La figura 1 muestra el modelo comúnmente aceptado de los tres círculos en el que se conjugan los niveles familiar, de propiedad y de gestión de la compañía (Gersick *et al.*, 1997; Felairán, 2005).

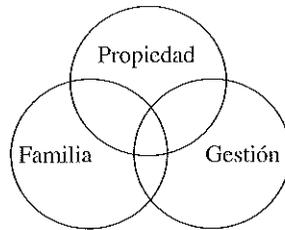
Los retos y las exigencias son distintos en cada uno de estos tres subsistemas. Los ámbitos familiar y empresarial parten de premisas diferentes y se rigen por principios diversos, siendo por tanto natural que se planteen cuestiones e incluso surjan conflictos entre ellos. La base del sistema familiar es fundamentalmente emocional, pues sus miembros están vinculados entre sí por lazos afectivos y los comportamientos vienen determinados por aspectos como la educación, la protección o la lealtad. Este entorno tiende a buscar el equilibrio entre sus componentes, es principalmente introspectivo y puede derivar, por tanto, en inercias relativamente conservadoras. Las relaciones dentro del sistema empre-

² A una compañía cotizada se le suele aplicar la definición de empresa familiar si la persona que la fundó o adquirió, o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto correspondientes al capital social.

sarial, en cambio, son de tipo laboral y contractual, en ellas predomina el carácter consciente y concreto de las actuaciones, a la vez que están más volcadas hacia el exterior, hacia el mercado. En caso de darse una necesidad de cambio, en general se detecta y se actúa con más agilidad en el entorno empresarial que en el familiar.

Figura 1

El negocio familiar como tres subsistemas independientes que se solapan



Las dinámicas divergentes de ambos contextos conllevan riesgos que se deben minimizar de forma activa. El arraigo de tradiciones o conductas obsoletas en la familia, por ejemplo, podría frenar cambios estratégicos u organizativos necesarios para asegurar la competitividad, por lo que es frecuente que, a medida que aumenta la complejidad tanto de la empresa (por volumen de negocio, apertura a nuevos mercados, internacionalización, incorporación de nuevas líneas de producto, etc.) como de la familia (por incorporación de nuevas generaciones) esta última ceda parte de su capacidad de dirección al ámbito empresarial. De forma ideal habría algún familiar con la capacidad y dedicación necesarias, típicamente desde puestos de dirección ejecutiva, para servir de puente entre ambos mundos.

Existe un consenso sobre las fortalezas potenciales del modelo empresarial familiar que, en términos generales, son las siguientes:

- Cultura propia bien definida y fundamentada en unos valores compartidos.
- Compromiso de la familia con el proyecto empresarial y su continuidad. Sentido de pertenencia y orgullo por la propiedad en los accionistas. Definición de objetivos y ejercicio de valores que son transmitidos a los descendientes.
- Visión y orientación al largo plazo que previene la especulación y se manifiesta, por ejemplo, en la disposición a reinvertir los beneficios en activos de la empresa y en una capacidad de ajuste en las etapas depre-

sivas del ciclo económico. La concentración de la estructura de propiedad permite que el capital se muestre más "paciente".

- Independencia y agilidad en la toma de decisiones, con canales de comunicación fluidos y la posibilidad de evitar la burocratización.
- Identificación y motivación de la dirección cuando a la vez es propietaria, asumiendo obligaciones a largo plazo y sacrificio personal.
- Calidad elevada de los servicios o productos, lo cual aporta reputación, valor de marca y rentabilidad.
- Cercanía en el trato con los empleados, clientes y proveedores para asegurar que las relaciones sean buenas y duraderas. Capacidad de adaptación a las culturas empresariales locales y a demandas particulares de los mercados.
- Arraigo y compromiso social de la empresa. Detrás del crecimiento del negocio subyace la generación de empleo y un conjunto de oportunidades e inversiones que afectan a la sociedad más allá de la familia propietaria.

Al mismo tiempo, deben considerarse los riesgos que presenta este mismo modelo empresarial, y que pueden resumirse en los siguientes:

- Confianza excesiva en las capacidades propias. Posible confusión entre la figura de propietario y la capacidad para dirigir la empresa. Necesidad de objetivar el desempeño y los resultados, así como de abrirse a nuevas perspectivas e ideas.
- Separación difusa entre los ámbitos empresarial y familiar (conflicto entre la efectividad y la afectividad), que podría llevar a una gestión carente de criterios profesionales o paternalista, a la designación preferente de parientes en cargos de responsabilidad, al mantenimiento de roles familiares en la compañía o al crecimiento incontrolado de la estructura empresarial.
- Divergencia entre los intereses de la familia y las necesidades de la empresa, o bien existencia de conflictos familiares que afecten al curso del negocio.
- Reticencia a acceder a financiación externa, prefiriendo financiarse exclusivamente a partir de fuentes propias e, incluso, sobrecapitalizarse. Necesidad de atraer capital para posibilitar el crecimiento evitando diluir la participación familiar.
- Falta de planificación formal a medio y largo plazo, con estrategias y objetivos claramente definidos.
- Falta de separación clara entre los flujos económicos de los entornos familiar y empresarial. Equilibrio necesario entre la demanda

de liquidez de la familia y las necesidades de capital en la empresa. Posible inversión de dividendos en activos ajenos al negocio.

- Importancia de formar a los familiares directivos y de atraer a directivos no familiares con los que se complementen y que cuenten con las competencias adecuadas para su función.
- Necesidad de asegurar un cambio generacional apropiado y a tiempo.

La problemática asociada al cambio generacional, en concreto, constituye un aspecto crítico de los negocios familiares (Handler, 1994). Lejos de suponer una decisión puntual, este cambio debe entenderse como un proceso que requiere dos componentes importantes. En primer lugar debería contarse con el tiempo y la dedicación precisas para encontrar y formar como empresaria a la persona que vaya a tomar las riendas del negocio. Una transición que, además de contar con el apoyo y la legitimación del predecesor, tendría lugar de forma progresiva con la involucración gradual del sucesor en las decisiones estratégicas. Por otro lado, y aunque la sucesión no es algo que se pueda decidir con precipitación o sin convicción, el relevo tampoco debería retrasarse más allá de lo necesario. Hay que tener en cuenta que el papel futuro del sucesor no se limitará al de ser un mero gestor, sino que deberá ejercer como líder visionario y motivado que aglutine voluntades y movilice las ilusiones y los esfuerzos necesarios tanto entre los miembros de la familia como dentro de la empresa.

Otra necesidad fundamental es la de acordar y formalizar las reglas de funcionamiento del entramado completo implantando principios de buen gobierno, tanto corporativo como familiar. No existen reglas ni modelos predefinidos para este cometido, aunque sí existen pautas genéricas que, debidamente adaptadas a la realidad de cada empresa, pueden contribuir a conseguir los objetivos a largo plazo en todos los ámbitos (Gasco *et al.*, 2005).

La eficiencia del modelo de gobierno de una empresa familiar dependerá de que el papel jugado por cada uno de los tres subsistemas representados en la figura 1 esté claramente definido:

- Desde el punto de vista de la familia, un consejo familiar aglutina y canaliza el interés de sus miembros. Se trata de un espacio formal y permanente que propicia la comunicación y el diálogo entre los familiares. Los temas tratados se refieren a sus relaciones con la empresa. Habitualmente se explicitan la visión y misión de la familia para la compañía y se establecen una serie de pactos que se concretan en un protocolo familiar. Este consejo vela por el cumplimiento de lo acordado en el protocolo.

- Desde la perspectiva de la propiedad, la junta de accionistas es la que aporta la voz de los propietarios de la compañía.
- Desde el enfoque de la empresa, es la dirección la responsable de gestionar la organización y la que traslada la visión de los empleados.
- El consejo de administración es la estructura de gobierno en la que se aglutinan los intereses de los subsistemas familiar, gestor y propietario. Este consejo es la figura formal en el seno de la cual se discuten los aspectos clave para la marcha y el futuro del negocio, se supervisa la gestión y se toman decisiones de gobierno consensuadas y fundamentadas en criterios profesionales que garanticen la creación de valor a largo plazo.

Siempre que cuenten con los miembros y los procesos de funcionamiento adecuados, las estructuras de gobierno anteriores permiten reducir el riesgo de tensiones y asegurar la marcha adecuada del negocio familiar al posibilitar:

- Una definición clara del papel, los derechos y las responsabilidades de los empleados, propietarios y miembros de la familia.
- Una separación eficaz en el tratamiento de las cuestiones específicas de cada uno de los grupos involucrados.
- La participación de la familia de una forma apropiada en las decisiones relativas a la empresa.

Ante las dificultades que, a pesar de todo, pueden existir para hacer convivir las diferentes perspectivas, el reto consiste en desarrollar una cultura común e implantar los mecanismos que garanticen la cohesión y estabilidad del grupo familiar y el compromiso de sus miembros, a la vez que se asegura también el vínculo y la implicación de los empleados.

A ello contribuirá, por un lado, la elaboración del mencionado protocolo familiar, un documento en el que se explicita la manera en que la familia desea dar respuestas a sus objetivos y que define las formas de relación con el ámbito empresarial. Estos criterios y decisiones, que incluyen los referidos a la gestión patrimonial y laboral en la empresa, serán en general diferentes para cada familia, deberán ser consensuados y estar debidamente formalizados (como contrato privado o escritura pública, por ejemplo). El protocolo es un instrumento de prevención y neutralización de conflictos en el seno de la familia, y su proceso de elaboración puede contribuir a la superación de diferencias, el aumento de la confianza, la identificación con el proyecto común y el afianzamiento de cauces de comunicación entre sus miembros.

Por otro lado, el esfuerzo de desarrollo e inversión que permitirá el crecimiento sostenido deberá estar basado en una estrategia clara, única y compartida. Según Ward (1997), la principal razón del fracaso de las empresas familiares es la falta de un marco conceptual en el que ubicar el desarrollo futuro del negocio. La planificación estratégica es una herramienta que ayuda tanto a la familia como a la empresa a focalizarse en las actividades e inversiones que pueden revitalizar la empresa y hacerla crecer a medio plazo. Al comienzo puede darse cierto recelo en el entorno familiar ante la perspectiva de elaborar un plan que requiere claridad de objetivos, transparencia financiera y una disposición al cambio. Sin embargo, a medida que la complejidad del entorno del negocio aumenta, se hace indispensable este ejercicio de planificación que aporta información, contribuye a disminuir las incertidumbres, estimula el pensamiento innovador, asegura la disponibilidad de los recursos adecuados, minimiza los personalismos, cuestiona alternativas y decisiones pasadas a la vez que confirma otras, y tiene un efecto motivador entre los participantes.

La implantación de los órganos de gobierno y las herramientas que aseguren la estabilidad y sostenibilidad del sistema familia-propiedad-empresa supone un salto cualitativo en la evolución de la empresa familiar. En el momento en que la visión del núcleo familiar pasa a ser el aseguramiento de la continuidad del negocio, y su misión la transmisión del legado empresarial a las generaciones futuras, podemos empezar a hablar no sólo de la empresa familiar, sino también de la familia empresarial, aquella cuya mentalidad no es simplemente operativa, sino estratégica y financiera, y cuyo modelo de funcionamiento no es sencillamente gerencial, sino de auténtico liderazgo emprendedor.

3. Emprendimiento en la empresa familiar

De acuerdo con la acepción común, el emprendedor es una persona que, reconociendo una oportunidad en el mercado, se muestra dispuesta a conseguir y gestionar los recursos necesarios para explotar esa oportunidad y generar riqueza a pesar de las dificultades y riesgos que encierre. El carácter emprendedor, por tanto, está en el origen y supone la razón de ser de la mayor parte de los negocios, no sólo los familiares (Alonso y Galve, 2008).

Aunque en el momento de su constitución toda empresa obedece a un impulso emprendedor, con el paso del tiempo (que en el caso de las empresas familiares se traduce en la toma del relevo por los descendientes) unas de ellas crean valor, otras lo mantienen (al menos temporal-

mente) y un tercer grupo simplemente lo consumen. Cuando la figura del emprendedor inicial no sólo sirve de referencia histórica para el resto de generaciones, sino que es además fuente de inspiración y ejemplo, es habitual que la propia empresa familiar, estable y con vocación de crecimiento, decida comportarse ella misma de forma emprendedora animando, promocionando y financiando nuevas iniciativas empresariales, o bien desarrollando en el marco del negocio familiar existente proyectos de reorganización, apertura de nuevos mercados, ampliación de la cartera de productos y servicios, actualización tecnológica u otros.

Dado su carácter de inversor paciente y con vocación de largo plazo, la empresa familiar es también un entorno favorable para la incubación y financiación de nuevas iniciativas empresariales. Algunos autores hablan incluso del ambiente receptivo y hospitalario de la empresa familiar para este tipo de *startups* (Zahra, 2005).

Favorecer la conducta emprendedora requiere una disposición al cambio que, como sabemos, no resulta una característica espontánea en la mayor parte de colectivos sociales. Hacer que el cambio, con todas las cautelas precisas, sea un aspecto asumido en la conducta de la empresa familiar requiere una mentalidad predispuesta y, sobre todo, exige la evidencia de su necesidad.

Sucede, de hecho, que el reto añadido que supone mantener un comportamiento emprendedor de forma continuada, gestionando correctamente el binomio oportunidad-riesgo para crear valor a lo largo de varias generaciones, no es un capricho ni un simple intento de emular al iniciador de la saga familiar. Está comprobado que las empresas emprendedoras obtienen, de forma general, mejores resultados (Cifanilo, 2003; Zahra, 1991), por lo que la búsqueda del punto justo de innovación y emprendimiento obedece a una lógica estrictamente empresarial y a la visión compartida de continuidad del negocio familiar. Además, y salvo en contados contextos excepcionales, la propia dinámica de los mercados crecientemente competitivos, dinámicos y globales fuerza al negocio familiar multigeneracional a conservar un comportamiento innovador y de renovación sostenida de la empresa consistente en la búsqueda de nuevas oportunidades, la inversión para convertirlas en negocio, y la disposición a desinvertir en aquellas iniciativas que no lleguen a cristalizar. El cambio generador de valor es una necesidad, y quien no emprende, tarde o temprano desaparece.

La empresa familiar que limite sus prioridades al control de la gestión, entendida como la aplicación de buenas prácticas orientadas a la

mejora de la cuenta de resultados y las inversiones (algo, por otra parte, obviamente necesario) estará olvidando un aspecto esencial para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de su negocio. Ni siquiera será suficiente con aprender a responder y adaptarse a los cambios del entorno. Para perdurar en el tiempo será preciso tomar la iniciativa y promover el cambio (Aronoff y Ward, 2001; Amat *et al.*, 2008). La gestión emprendedora que asegure el crecimiento rentable y sostenido es fundamental teniendo en cuenta además el incremento de complejidad que se incorpora al sistema familia-empresa con cada nueva generación. El imperativo de renovarse y crecer a la vez que la familia para poder atender los diferentes intereses y necesidades que puedan plantearse a ésta en conexión con el negocio hace que la propiedad familiar pueda llegar a ser más exigente que otras en lo referido a la presión por emprender.

La transmisión de este espíritu emprendedor definido por Schumpeter como un proceso continuo de reinención basado en la innovación (Heertje, 2006), y que resulta un aspecto clave para la supervivencia de la empresa, no es algo que se pueda garantizar dentro de una familia, pues depende de forma definitiva de los caracteres y las circunstancias personales implicadas. Sin embargo, tampoco es algo que se deba improvisar o, simplemente, presuponer. El hecho de que el emprendimiento tenga sentido para los miembros más jóvenes de una familia empresaria tendrá mucho que ver con cómo esa familia se ve a sí misma, esto es, con su identidad y los valores transmitidos que, además de permitir el equilibrio entre los intereses individuales y los objetivos comunes, deberán estar debidamente actualizados y adaptados a las nuevas realidades. De forma ideal, la familia sería una escuela de iniciativa emprendedora (Pérez *et al.*, 2007).

Está reconocido que hay factores sociales y culturales que influyen en la conformación del espíritu emprendedor, tanto más cuanto más afecten a los valores individuales de la potencial persona emprendedora (Licht y Siegel, 2006). En concreto, se ha observado que el apoyo familiar y la convivencia en un entorno en el que los padres trabajan por cuenta propia favorece la inquietud de los hijos por participar en su propia iniciativa empresarial y comenzar nuevos negocios (Shapiro y Sokol, 1982). El caso de una familia empresaria sería paradigmático en este sentido, siendo tan importante que la generación dirigente transmita debidamente el alcance del proyecto familiar, huyendo de modelos unipersonales o míticos, como que la generación emergente respete y reconozca los logros de sus predecesores sin perder su propia iniciativa.

4. La experiencia del Grupo Artech

Podemos afirmar que no existen dos empresas familiares iguales. Cada familia es fruto de una historia particular y parte de un conjunto de experiencias y valores que la distinguen de las demás. Todo este bagaje afecta a la empresa de forma tal que es difícil dar con recetas universales que sean directamente trasladables a otros negocios familiares. Sí que es posible, en cualquier caso, describir experiencias concretas con el fin de ilustrar las ideas introducidas en las secciones anteriores y conocer cómo han sido abordados algunos retos empresariales en el contexto de la empresa familiar. A continuación se resume la trayectoria del grupo Artech, un *holding* industrial multinacional cuya primera empresa fue constituida en 1946 y que se encuentra actualmente en su tercera generación familiar (Alvarado, 2008).

La marca Artech es una referencia internacional en el diseño, la fabricación y comercialización de equipos eléctricos y soluciones en las áreas de generación, transporte y distribución de electricidad, así como en aplicaciones eléctricas industriales y en proyectos llave en mano de subestación y plantas de generación renovable, calidad de energía y automatización de la distribución. En el momento de redactar este artículo el grupo Artech, cuya sede central siempre ha estado en Mungia (Bizkaia), cuenta con una plantilla que supera los 2.100 profesionales y está compuesto por una veintena de empresas ubicadas en cuatro continentes, incluyendo 9 plantas industriales, 5 entidades de servicios, ingeniería e I+D, y 6 *joint ventures* con socios internacionales, casi todas ellas industriales. Su proceso de internacionalización le ha llevado a desarrollar una red de oficinas y agentes comerciales en casi 70 países, y tiene producto instalado en unas 150 naciones. El 88% de sus ventas en 2011 se realizó fuera del mercado español, correspondiendo el 71% del total a clientes no europeos.

Los sucesivos hitos tecnológicos, comerciales y organizativos que jalonan su trayectoria –con los inevitables vaivenes y rectificaciones en un recorrido tan dilatado– han llevado a que, por ejemplo, Artech pueda competir con los grandes fabricantes multinacionales en el mercado global y exclusivo de los transformadores de medida de alta y muy alta tensión (cientos de miles de voltios), en el que ocupa el tercer puesto mundial por cifra de ventas.

Entre las claves del comportamiento empresarial que han permitido a Artech permanecer en la senda del crecimiento sostenido, a pesar de la

profunda crisis financiera internacional y de los mercados de los últimos años, caben destacar la calidad reconocida de sus productos, la reputación de la marca, su temprana internacionalización comercial y productiva, la diversificación estratégica que ha llevado a cabo dentro del sector, su apuesta por la innovación tecnológica y, no menos importante, la asunción del proyecto empresarial por las personas que han participado en él.

El fundador de la empresa fue responsable de su asentamiento en el mercado nacional y de la redacción de un primer protocolo en el que se definía la relación entre la familia y la empresa incluyendo, por ejemplo, un conjunto de criterios que limitaban el acceso de los familiares a puestos directivos. Detalles como la creación en 1969 de un centro de I+D dedicado al desarrollo de protecciones electrónicas basadas en microprocesadores que fue pionero en su género, la independencia tecnológica en los negocios de relés auxiliares y transformadores de medida obtenida en 1971 y 1973 respectivamente, o el comienzo de las exportaciones este último año, dan una idea del carácter emprendedor de la empresa ya en aquella época.

Esta vocación de consolidación y crecimiento se afirmó con la segunda generación familiar, cuyos esfuerzos se centraron en la optimización productiva y la expansión geográfica del negocio. En esta etapa se mantuvo la actividad en tecnologías electrónicas y tuvo lugar la primera implantación industrial en el extranjero (Venezuela en 1979), que sería seguida por otras en México (1993) y Argentina (1998), así como por una sociedad conjunta con un socio local en Brasil en 1997.

En 1976 se elaboró una declaración de principios que incluía una versión embrionaria de lo que hoy llamaríamos compromisos de responsabilidad social corporativa.

En el terreno de la gestión, en 1974 se lanzó una iniciativa de dirección participativa y tuvieron lugar los primeros ejercicios de planificación estratégica, una práctica consolidada en la empresa desde entonces. También se potenciarían disciplinas emergentes como la gestión de la calidad en los años 80, y la del conocimiento en la década siguiente.

Con la incorporación a comienzos de los años 90 de la tercera generación familiar a los órganos de gobierno y gestión de la empresa comienza la última etapa hasta el momento en la evolución del grupo Artech. Continuando con la actitud emprendedora marcada en las fases anteriores, en 2001 se constituyó una dirección para orientar y coordinar los esfuerzos en el campo de la innovación tecnológica e identificar nuevas oportunidades de negocio. La capacidad de innovar, incluida entre

los valores corporativos, pasó a ser un activo más de la empresa, considerándose la incorporación de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos productos y líneas de negocio un aspecto estratégico y fuente de ventajas competitivas.

En esta última etapa se han completado dos ciclos de actividad. Un primer cuatrienio en el que se definieron y pusieron en marcha una serie de líneas estratégicas de diversificación y crecimiento (aproximadamente entre 2002 y 2005), y otro posterior en el que se trabajó en la asimilación, el afianzamiento y la rentabilización de las nuevas líneas de negocio desarrolladas y las empresas adquiridas (de 2006 a 2009). Actualmente Artech se encuentra en otro ciclo expansivo basado en los planes estratégico y tecnológico elaborados en 2010.

Algo más del 40% de la cifra de ventas de 2011 correspondió a productos y servicios desarrollados o incorporados a partir de 2003, habiendo casi triplicado en ese tiempo el volumen de actividad. Durante el mismo periodo, además de aumentar el número de implantaciones industriales y comerciales, se pusieron en marcha colaboraciones tecnológicas internacionales y se establecieron iniciativas empresariales conjuntas con empresas de varios países. Tres de las cuatro unidades de negocio en las que se estructura la actividad en 2011 corresponden a líneas de producto y servicios que no existían ocho años antes. Artech ha pasado de ser exclusivamente un fabricante tradicional de producto a combinar este tipo de actividad con otras como la integración en sus soluciones de productos de terceros y la aportación de servicios de valor añadido. Aproximadamente el 40% de la potencia eólica instalada en Brasil hasta 2011, por ejemplo, ha contado con la participación del grupo, una de cuyas nuevas líneas de negocio se centra en la realización de proyectos *llave en mano* de subestaciones eléctricas y parques de generación renovable.

Los negocios más recientes suponen una transformación profunda en la percepción interna y externa de la actividad de la compañía, y para su promoción se ha requerido un cambio de mentalidad tanto en los ámbitos familiar y de la propiedad como en el de la gestión. En lo que respecta al primero, existe un protocolo familiar que ha ido evolucionando desde su versión original de 1975 y cuya última actualización data del año 2007. Este documento detalla cuestiones como el tipo de empresa familiar que se desea ser, sus expectativas, criterios de gobierno, reglas de propiedad, etc. Precisamente desde el punto de la propiedad, merece mencionarse que los miembros del equipo directivo cuentan con una participación, lo cual tiene un efecto integrador y motivador.

Además, para que la voluntad de transformación sea sostenible tiene que estar fomentada desde los órganos de gobierno y requiere un liderazgo que se transmita de forma clara a todos los agentes del sistema familia-empresa. Actualmente existen tres niveles de gobierno en Artech: un consejo familiar, un consejo de administración del *holding* y los de la empresas que constituyen las unidades de negocio del grupo. En los dos últimos tipos de consejos participan conjuntamente miembros de la familia (consejeros dominicales y ejecutivos) y consejeros independientes, siendo estos últimos mayoría en todos los casos. Se busca, de esta forma, que los criterios de decisión sean objetivos y profesionales, minimizando el posible impacto de cualquier sesgo proveniente del ámbito familiar. Los consejos de administración se rigen por un reglamento que determina aspectos como su composición y estructura, funcionamiento, derechos y deberes, rotación de sus miembros, remuneración, constitución de comisiones, etc.

Una actitud determinante para la evolución de la compañía ha sido la de asumir la necesidad de cambios en la búsqueda de nuevas aportaciones de valor. Este dinamismo creativo, inevitable como se ha visto en la sección anterior para asegurar la sostenibilidad del negocio, requiere la aceptación de que podrá haber algunos fracasos en el camino. Lejos de constituir un motivo de parálisis, el riesgo es algo consustancial a la iniciativa emprendedora que deberá minimizarse pero que no es completamente eliminable.

Como es de esperar, por tanto, en la historia de los hechos empresariales de Artech conviven los éxitos mencionados más arriba con algunas decepciones que, con todo, han constituido lecciones de las que se han aprovechado proyectos posteriores. Así, al hacer recuento de los frutos obtenidos a lo largo de estas casi siete décadas de evolución debemos considerar no sólo los resultados empresariales directos, los puestos de trabajo generados o la contribución que se haya podido hacer al desarrollo y a la imagen del País, sino también otro tipo de aportaciones que podríamos denominar indirectas y que aún hoy continúan siendo generadoras de riqueza. Son éstas, por ejemplo, las iniciativas conjuntas en las que tras varios años de trayectoria cedimos la participación completa a nuestros socios, o el caso de alguna empresa en la que se desinvertió y que fue adquirida por su equipo directivo, o las semillas empresariales que, aunque acabaron fructificando como organizaciones ajenas al grupo, surgieron de proyectos internos que por diversas razones no llegaron a cuajar en un primer momento. Todos y cada uno de estos frutos, tanto los directos como los indirectos, son un motivo de satisfacción y

confirman, entre otros aspectos, la importancia del emprendimiento en la empresa familiar.

5. Referencias

- ALVARADO, C. (dir.) (2008): *Artech. Historia de los hechos empresariales (1946-2006)*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- ALONSO, M.J. y GALVE, C. (2008): "El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución", *Acciones e Investigaciones Sociales*, nº 26, pp. 5-44.
- AMAT, J.M.; MARTÍNEZ, J.I. y ROURE J. (2008): *Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*, Ediciones Deusto, Barcelona.
- ARONOFF, C.E. y WARD, J.L. (2001): *Make change your family business tradition*, Family Enterprise Publishers, Marietta.
- BASCO, J.T. (2006): "La investigación en la empresa familiar: 'Un debate sobre la existencia de un campo independiente'", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. XII, nº 1, pp. 33-54.
- CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J. y SHARMA, P. (1999): "Defining the family business behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. XXXIII, nº 4, pp. 19-39.
- CIFANILÒ, A. (2003): "Corporate entrepreneurship and firm performance: toward a reconciliation of contingency theory, resource based theory and agency theory in the information economy", en GENESCA, E.; URBANO, D.; CAPELLERAS, J.L.; GUALLARTE, C. y VERGÉS, J. (coords.), *Creación de Empresas. Homenaje al profesor José María Veciana Vergés*, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, pp. 199-218.
- FELAIRÁN, M. (2005): "Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar", *Omnia*, vol. XI, nº 3, pp. 2-19.
- GASCO, C.; SEGURADO, J.L. y QUINTANA, J. (2005): *Buen gobierno en la empresa familiar*, Documento 128, Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona.
- GERSICK, K.E.; DAVIES, J.A.; MCCOLLOM HAMPTON, M. y LANSBERG, I. (1997): *Generation to generation. Life cycles of the family business*, Harvard Business School Press, Boston.
- HANDLER, W.C. (1994): "Succession in family business: A review of the research", *Family Business Review*, vol. VII, nº 2, p. 133.
- HEERTJE A. (2006): *Schumpeter on the economics of innovation and the development of capitalism*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR (2009): *El Instituto de la Empresa Familiar (estudio de situación)*, Barcelona.
- LICHT, A.N. y SIEGEL, J.I. (2006): "The social dimensions of entrepreneurship", en CASSON, M.; YEUNG, B. y WADESON, N. (eds.), *Oxford Handbook of Entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford, pp. 511-539.

- PÉREZ, M. J. (coord.), BASCO, J. T.; GARCÍA-TENORIO, J.; GIMÉNEZ, J. y SÁNCHEZ, I. (2007): *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar. Emprendedor, empresa y familia*, Thomson Paraninfo, Madrid.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2007): *Making a difference. The PwC Family Business Survey 2007/08*, www.pwc.ch/en/publications/surveys.html.
- WARD, J.L. (1997): *Keeping the family business healthy. How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*, Family Enterprise Publishers, Marietta.
- ZAHRA, S. A. (1991): "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study", *Journal of Business Venturing*, vol. VI, nº 4, pp. 259-285.
- (2005): "Entrepreneurial risk taking in family firms", *Family Business Review*, vol. XVIII, nº 1, pp. 23-40.

RESUMEN

Puede existir la percepción de que los negocios familiares tienden a estancarse y olvidar el carácter emprendedor de sus fundadores. El objeto de este artículo es mostrar no sólo que las empresas familiares pueden ser emprendedoras, sino que están forzadas a serlo para asegurar su continuidad y prosperidad a largo plazo. Tras repasar las ventajas y limitaciones de este tipo de compañías, se describen algunas prácticas que contribuyen a la estabilidad del sistema familia-empresa y son la base sobre la cual se asienta una dinámica necesaria de renovación sostenida. La experiencia del grupo familiar Arteché, que se encuentra en su tercera generación, sirve para ilustrar algunos de los conceptos mencionados.

Palabras clave: Emprendimiento, empresa familiar, innovación, internacionalización, sector eléctrico.

SUMMARY

There may exist a perception that family businesses tend to stagnate and forget the entrepreneurial spirit of their founders. The goal of this paper is to show that family companies not only can be entrepreneurial, but they must be so in order to ensure their long-term survival and prosperity. After reviewing the potentials and constraints of such companies, we describe several practices that contribute to the stability of the family-business system and are the foundations for the required dynamics of sustained renewal. The experience of the Arteché family holding serves to illustrate some of the concepts introduced.

Key words: Entrepreneurship, family business, innovation, internationalisation, electrical sector.

COOPERATIVAS Y EMPRENDIMIENTO

Javier Sotil Arriaran

Corporación Mondragón. Vicepresidente. Innovación, Promoción y Conocimiento

1. Introducción

La pretensión de este trabajo es la de ligar la idea de emprendimiento al modelo de cooperativismo que se ha desarrollado a lo largo de más 50 años en el entorno de las cooperativas de Mondragón.

El cooperativismo de Mondragón no hubiera sido posible sin un impulso importante del emprendimiento, tanto empresarial como social.

Resulta importante, por lo tanto, entender los modos de emprendimiento que este cooperativismo ha desarrollado, aquellos elementos que han facilitado o dificultado ese trabajo de emprendimiento y, desde una perspectiva más actualizada y a veces mucho más teórica, ir definiendo los retos y necesidades futuros.

Es importante señalar que el emprendimiento en el mundo cooperativo ha tenido siempre una concepción mucho más amplia que la de impulsar o promover un negocio o empresa concreta. Las cooperativas han pretendido ser emprendedoras globales, buscando nuevas empresas, creando nuevas instituciones sociales, impulsando estructuras de investigación, de formación, e incorporándose activamente en muchas actividades sociales que pretendieran la transformación social.

2. Una historia de emprendimiento

La historia comienza en 1948, en la posguerra española –en Mondragón– en aquel momento una población de 15.000 personas y una atmósfera de bajo nivel de formación, desempleo e importantes diferencias sociales.