

James NYE, *A Long Time in Making: The History of Smiths*, Oxford, Oxford University Press, 2014, 375 pp.

Smiths es un grupo industrial británico que cuenta actualmente con unos 23.000 empleados distribuidos entre más de cincuenta países y cinco divisiones, dedicadas respectivamente a la producción de sensores, sellos mecánicos, equipos y componentes médicos, componentes electrónicos y de radiofrecuencia, y sistemas de calor y conducción de fluidos. Cotiza en la Bolsa de Londres y es uno de los integrantes del índice FTSE 100. Se trata, pues, de una potente empresa de alta tecnología. Si además tenemos en cuenta que fue creada en 1851, a los indicadores de éxito señalados habría que añadir el de la perdurabilidad en el tiempo. El libro de Nye es un relato apasionante de cómo un pequeño negocio familiar fue capaz no solo de transformarse radicalmente sino de sobrevivir a guerras y crisis mundiales y de adaptarse a las cambiantes circunstancias de la economía a lo largo de un siglo y medio.

La obra consta de once capítulos. Los diez primeros recogen el relato cronológico de la historia de la compañía desde sus orígenes hasta 2007 y el undécimo ofrece un sugerente balance general. Se incluyen también seis apéndices con abundante información financiera y de las actividades y directivos de la empresa, así como de las compañías adquiridas y vendidas a lo largo de los años. No faltan unos detallados y útiles índices de nombres y de temas. La bibliografía distingue entre los distintos tipos de fuentes utilizadas, destacando la abundante documentación interna de la empresa manejada por el autor, lo que explica la profundidad y riqueza de contenido de la obra.

La historia de la empresa arranca en 1851 cuando Samuel Smith, hijo de un comerciante de patatas, establece una joyería al sur de Londres. El negocio prosperó y en 1872 abrió otro establecimiento en la céntrica Strand, ya en asociación con su hijo, también llamado Samuel. Este dio un nuevo impulso a la empresa a través de la venta de relojes. Aunque eran importados de Suiza o comprados a fabricantes británicos, la empresa los comercializaba con su propia marca (Smith), que adquirió fama de calidad y fiabilidad, especialmente tras el éxito de las pruebas realizadas en 1884 en el Real Observatorio de Kew. Pero el gran salto de la empresa se produjo con la tercera generación, justo al contrario de lo que suele suceder con las empresas familiares. Es cierto que los dos hijos mayores de Samuel junior —siguiendo al pie de la letra el llamado síndrome de los Buddenbrook— se mostraron incapaces de dirigir el negocio

familiar, pero el tercero, Allan Gordon Smith, no solo fue capaz de tomar el testigo de su padre, sino que fue quien realmente hizo grande a la empresa.

Tras terminar sus estudios en Christ's College, Finchley, una reconocida *public school*, Allan Gordon marchó a Suiza para hacer un aprendizaje en el sector relojero. Pero en 1899, viendo que no podía confiar la continuidad del negocio en sus dos hijos mayores, Samuel hizo volver al tercero desde Suiza. El acierto fue indudable. Bajo su impulso, la compañía se introdujo en 1903 en el negocio de los velocímetros. Aunque no los fabricaba, la marca Smith adquirió rápidamente notoriedad y una importante cuota de mercado en el incipiente mercado del automóvil. Como los coches se vendían faltos de muchos componentes, Allan tuvo la visión de empezar a ofrecer a sus clientes otras piezas, además de velocímetros. Así, a partir de 1907 comenzó a comercializar carburadores y faros que encargaba a diversos fabricantes. Al expandirse el negocio, la falta de una fábrica propia comenzó a generar crecientes problemas, por lo que en 1911 Allan tomó una decisión trascendental: comenzar a fabricar sus propios componentes. Tras sesenta años dedicados a la distribución, Smiths dio por fin el salto a la manufactura. Sin abandonar la joyería y los relojes, la fabricación de componentes del automóvil se convirtió en la principal actividad de la empresa. Los requerimientos de financiación exigidos por este cambio excedían los recursos familiares, lo que obligó a la empresa a ampliar capital y venderlo en el mercado. Así, en julio de 1914 se creó la empresa S. Smith & Sons (Motor Accessories) Limited, que hizo una oferta pública de acciones en la Bolsa de Londres por el 50% del capital. El otro 50% fue suscrito por la antigua empresa, lo que garantizaba el control familiar.

Durante la Gran Guerra, Smiths construyó una nueva factoría para producir detonadores y en 1917 compró la empresa que le abastecía de carburadores y otra que fabricaba indicadores de velocidad para aviones. Era su entrada en el sector aeroespacial, que con los años adquiriría mucha importancia dentro de la compañía. Aprovechando el boom del final de la guerra, Smiths compró otras fábricas cercanas a las suyas. Sin embargo, el boom se convirtió en depresión a partir de 1920, lo que llevó a la empresa al borde del colapso y a ponerse en manos de los bancos. La delicada situación requería una gestión especializada, para lo que se contrató en 1921 a un contable con título oficial (*chartered accountant*), Hubert Marsh, cuya labor fue crucial en aquellos duros momentos, particularmente para la difícil negociación con los bancos. Junto con esto, el contrato firmado con Morris en 1924 fue clave para invertir la situación declinante del negocio y finalmente saldar la deuda en 1927. A partir de 1928 la empresa volvía a dar beneficios e iniciaba reforzada una nueva época.

Smiths resistió bien el golpe del crac de 1929, manteniendo la venta de componentes del automóvil y dando un buen impulso a la de relojes durante los años treinta. Siguió comprando empresas complementarias, ahora con más prudencia que antes, y fomentó significativamente la innovación propia así como la adopción de tecnología extranjera y de las nuevas formas de organización surgidas en Estados Unidos. En 1935 la empresa tenía tres divisiones claramente diferenciadas (motor, aviación y relojes) y contaba con unos 8.000 empleados. A partir de entonces comenzó a prepararse para la Segunda Guerra Mundial, de la que salió reforzada al contrario de lo que pasó tras la anterior. Los cincuenta fueron años de expansión para la empresa, espe-

cialmente por el gran crecimiento del sector del automóvil, aunque también de la aviación. Además, Smiths adquirió en 1958 una compañía de prótesis de plástico, que significó su entrada en el sector de la medicina.

Allan Gordon Smith, fallecido en 1951, fue sucedido por su hijo Ralph como director general. Aunque, como se ha dicho, la empresa prosperó en aquellos años, Ralph carecía de las condiciones de liderazgo de su padre, lo que generó una creciente división en la alta dirección hasta el punto de producirse una pugna por su sucesión. En 1967 Dick Cave se hizo con la dirección de la empresa, quedando Ralph como presidente hasta 1973. Aunque la gestión de la compañía se había ido profesionalizando desde los años veinte, y de hecho llevaba bastante tiempo siendo una empresa «moderna» en el sentido chandleriano, el ascenso a la máxima dirección de una persona ajena a la familia Smith fue un hito importante. Pero la empresa siguió funcionando con total normalidad: la transformación de empresa familiar en gerencial se hizo gradualmente y con naturalidad.

Cave llevó a cabo una descentralización de la compañía con gran éxito, consiguió el despegue de la división médica de Smiths, e impulsó los mercados exteriores, que fueron cobrando un peso cada vez mayor. Tras su marcha en 1976, el nuevo hombre fuerte fue Roger Hurn, quien en 1983 tomó una decisión trascendental: la venta de las dos divisiones más tradiciones de la empresa (motor y relojes) para concentrarse en los sectores aeroespacial, médico e industrial, incrementando a la vez la inversión en investigación. A lo largo de estos años, la empresa fue adquiriendo filiales en Estados Unidos, Europa y otras zonas, de modo que el peso de la producción y del empleo se fue desplazando cada vez más fuera del Reino Unido.

Aunque la empresa siguió creciendo durante los años noventa, no logró en todas sus divisiones la escala necesaria en tamaño y cuota de mercado que le asegurara un crecimiento sostenido en un mundo cada vez más globalizado. Esto provocó que Smiths saliera del índice FTSE 100 en 1999, haciendo saltar las alarmas. Era necesario tomar medidas que convencieran a los mercados de la viabilidad futura de la empresa. La respuesta fue la fusión en 2000 con TI Group, un diversificado grupo industrial, particularmente fuerte en el sector aeroespacial y de automoción, con importante presencia en Estados Unidos. Smiths Industries se transformaba entonces en Smiths Group, que enseguida vendió la división de automoción de TI para ser coherente con su opción de desvincularse de dicho sector.

En 2007 Smiths volvió a sorprender con otra operación inesperada, pero muy pensada: la venta a General Electric de su división aeroespacial. Aunque se trataba de la «joya de la Corona», era cada vez más claro que en ese sector iban a quedar en el futuro solo los grandes «jugadores», capaces de fabricar sistemas totalmente integrados. Aunque los productos de Smiths eran muy demandados por los grandes fabricantes, no era fácil que pudiera llegar a competir con ellos en sistemas integrados. Siendo su división aeroespacial muy rentable y, por tanto, atractiva para los grandes fabricantes, 2007 era el mejor momento para venderla. Aunque perdió una parte importante de la empresa, la venta fue muy beneficiosa y Smiths ha podido continuar hasta hoy con un negocio muy saneado en sectores donde es competitiva e incluso líder mundial, como es el caso de los sensores de detección y los sellos mecánicos.

El último capítulo del libro es una lúcida recapitulación e interpretación de la historia de Smiths, así como una interesante reflexión sobre la historia empresarial en general. Aun tratándose de un caso concreto, el autor muestra cómo la historia de esta empresa aporta luces valiosas sobre aspectos debatidos en el ámbito de la historia empresarial, como el problema de las crisis generacionales, la contraposición entre empresa familiar y gerencial, el papel de la cultura empresarial, la profesionalización de la gestión, las ventajas e inconvenientes de los conglomerados empresariales, etcétera.

No abundan las empresas que hayan sido capaces de sobrevivir durante más de siglo y medio. Si Smiths lo ha conseguido ha sido en buena medida por su asombrosa capacidad de adaptación a las circunstancias históricas y cambios en la economía. La importancia dada a la gestión, especialmente desde la dura crisis que sufrió en la década de 1920, es otro factor a tener en cuenta, así como el creciente peso de la innovación, la búsqueda de nuevos mercados y la diversificación geográfica. El tránsito gradual y no traumático de empresa familiar a gerencial, conservando a la vez ciertos valores tradicionales, es sin duda otro aspecto en el que Smiths puede servir de ejemplo. Cabe señalar, en fin, que la historia de Smiths, brillantemente narrada por Nye, no es solo valiosa para los historiadores de la empresa, sino también para los interesados, desde un punto de vista académico o práctico, en la gestión y mejora empresarial.

JOSÉ MARÍA ORTIZ-VILLAJOS
Universidad Complutense de Madrid