

Cómo evitar una guerra en la empresa familiar

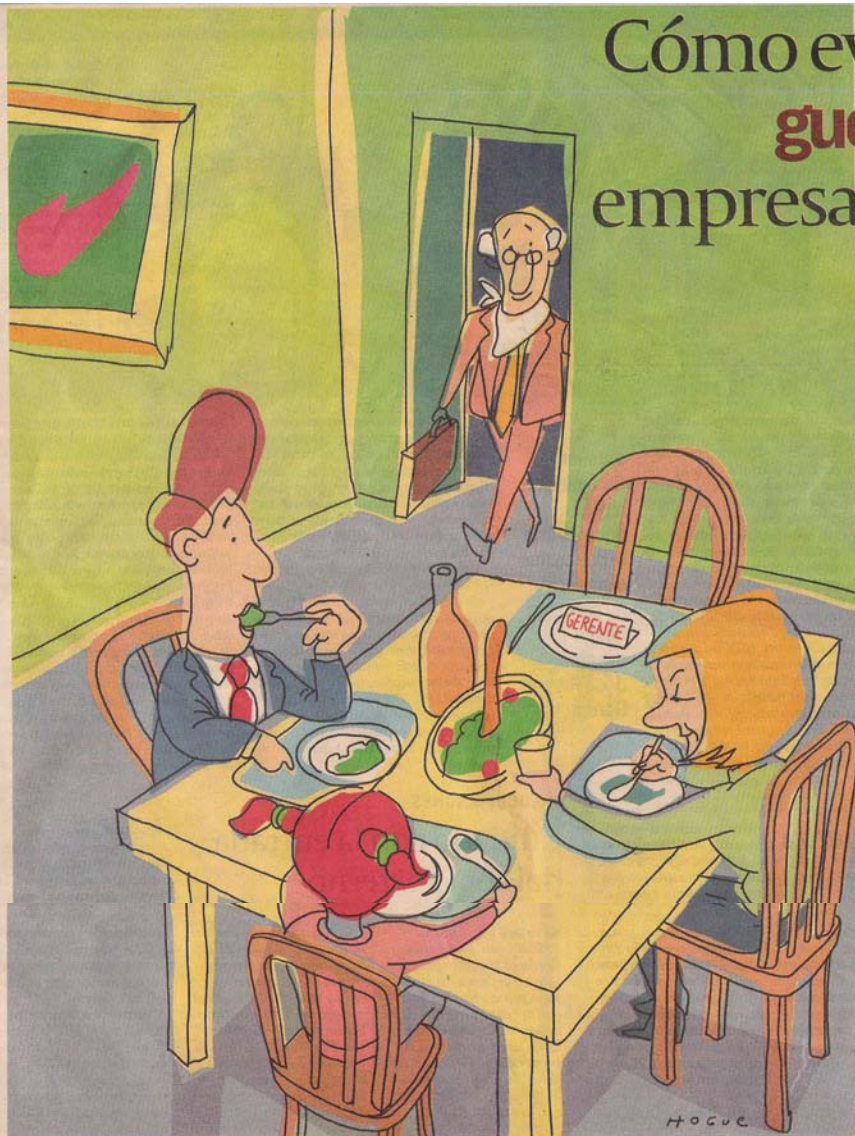
La gestión se complica cuando hay lazos afectivos. Varios empresarios relatan cómo han llevado adelante sus proyectos

TEXTO PAZ ÁLVAREZ

Lazos personales y sentimentales, guerras de poder, relevo generacional, financiación, entrada de socios externos, profesionalización, tamaño, internacionalización, protocolos de familia. Son conceptos que se manejan con cada vez más frecuencia en las empresas familiares. Uno de los problemas más graves que tiene la empresa familiar está relacionado con la gestión, con el estilo de dirección del que se impregna una organización, debido a que en este tipo de compañías suelen entrar en juego, con mayor impacto que en otras, otros factores ajenos al desempeño profesional, como son los lazos de familia, el relevo generacional, decisiones cuya trascendencia puede traspasar el ámbito de lo estrictamente laboral.

No es un tema baladí. En España hay 3,5 millones de empresas familiares, que representan el 70% del PIB y del 75% del empleo privado. Por ello, "la buena marcha de estas compañías, cuyos dos grandes retos actualmente son ganar tamaño e internacionalizarse al nivel que lo han hecho las empresas familiares de los países de nuestro entorno, es clave para el futuro de la economía nacional", señaló esta semana el director general de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), Enrique Sánchez de León.

CONTINÚA EN LA PÁGINA 2



En portada

VIENE DE LA PÁGINA 1

En los retos ahondó el titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, Josep Tàpies, que hizo hincapié en la necesidad de que las empresas familiares mantengan la rentabilidad del negocio de una forma sostenible, el compromiso con la idea de empresa familiar y la unidad y armonía en el seno de la familia, evitando la confusión de roles. El docente participó en la jornada *Gestión profesional de la empresa familiar: estrategia y eficiencia*, organizada por APD y la empresa de distribución Condis.

Porque resulta esencial, para evitar posibles malentendidos, diferenciar entre el consejo de administración y el consejo familiar. Para ello conviene delimitar claramente las funciones de cada uno y evitar que el consejo familiar actúe como administrador de hecho, así como prever un sistema de resolución de conflictos de intereses y dejar que la determinación de la estrategia a largo plazo sea fijada por el consejo de administración. Según Antonio Sánchez-Crespo, del despacho Sánchez-Crespo Abogados y Consultores, el consejo de familia es el encargado de "gobernar a la familia en sus relaciones con la empresa y de repre-

VALORES

● **La nueva generación** de empresarios familiares valoran conceptos como la transparencia, la motivación y la cultura corporativa. El 67,4% considera que la empresa ha de seguir siendo familiar para continuar con el proyecto construido. Sin embargo, según una encuesta efectuada por Adefam, no ven con malos ojos la opción de abriría al capital externo para reforzar y acelerar su desarrollo.

sentarla". Por tanto, su misión siempre ha de ser conciliadora o armonizadora, lo que significa que ha de prevenir conflictos entre los integrantes de la familia".

Y el consejo de administración tiene como objetivo, dice el citado letrado, "gobernar la sociedad y tutelar y velar por los intereses de los socios. Debe ser un consejo independiente y profesional, donde la prioridad sea la representación y protección de los accionistas y trabajadores. Para el consejero director general de Condis, Enrique Ezquerro, es importante diferenciar entre líder y espónsor. "El primero es el ejecutivo que asume el foco de toda la gestión, y el espónsor es aquel miembro de la familia encargado de impulsar el proyecto", dice Ezquerro, quien también considera interesante examinar el papel del socio fundador, y cómo se optimiza su función dentro de la organización.



Arriba, asistentes a la jornada de *Gestión profesional de la empresa familiar*, organizada el martes en Madrid por APD y Condis. A la izquierda, José Ramón García (Blusens), Laura Abasolo (Telefónica) y José Muñiz (Peggy Sue's), durante una mesa redonda sobre casos de emprendimiento, el viernes en el Encuentro Fórum Familiar, organizado por Adefam.

Sobre cambio generacional se habló el pasado viernes en el IX Encuentro Fórum Familiar, organizado por la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar (Adefam), donde se analizaron casos de emprendimiento, como el de la empresa de tecnología gallega Blusens y el de la cadena de hamburgueserías Peggy Sue's. "Yo no me rindo". Con esta frase puede resumir su carácter emprendedor y su constancia José Ramón García, presidente de Blusens, que explicó una de las principales dificultades que existen, sobre todo en estos momentos de crisis económica, para los emprendedores, y que tiene que ver con la financiación. "Cuando fuimos a pedir financiación a los bancos en el año 2002 para un proyecto de fabricación electrónica en Galicia, lo primero que nos pidieron fueron las cuentas del año anterior, además de los avales. No teníamos

"Para obtener financiación hay que demostrarle al banco que el negocio no presenta riesgo", asegura José Ramón García

nada, pero el secreto está en demostrarle a la banca que nuestro negocio no tenía incertidumbre ni riesgo. Nosotros vendíamos, planificábamos y luego fabricábamos. Además, ya teníamos apalabrados pedidos con grandes almacenes", recuerda García, que siempre advierte a los emprendedores que lo más difícil son las relaciones con la banca.

Hoy, el negocio se basa sobre todo en la innovación. "Una empresa de tecnología tiene que innovar, tenemos un equipo de 50 personas porque lo consideramos importante", afirma este empresario, pero advierte que la innovación no proviene de este equipo, sino de un comité asesor, compuesto por personas de distintas áreas, que son las que realmente conocen las necesidades y pueden intuir por dónde van a ir las tendencias. De esta tormenta de ideas sale la innovación en Blusens.

En el caso de José Muñiz, propietario de la cadena de hamburgueserías Peggy Sue's, que este año pretende acabar con locales en todas las ciudades de España y el próximo en Francia, cree que no se puede hablar de éxito sin hablar de fracaso. "Debe ser una herramienta necesaria y de aprendizaje para poder avanzar", afirma este empresario, que una vez licenciado en Icade empezó a trabajar en PricewaterhouseCoopers pero enseguida lo dejó. "Quería ser libre, y además creo que cuando tienes el privilegio de tener una educación, tienes la obligación de intentar crear algo por ti mismo". Las inquietudes de Muñiz pasaban por la música. "Monté una discográfica y me arriñé. Me vine a Madrid y empecé a reflexionar por qué había fracasado, y era porque no había hecho canciones para vender". Se puso a ello, y nació el *hit* *para- de Antes muerta que sencilla*.

UNA GESTIÓN DIFERENTE

La familia tiene en cuenta la opinión de los jóvenes

El 86,7% de las jóvenes generaciones de empresarios familiares asegura que es tenido en cuenta a la hora de expresar sus opiniones sobre la empresa. Así aparece en el informe realizado por la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar (Adefam), con ocasión del IX Encuentro Nacional del Fórum Familiar, donde se dibuja el retrato

robot de los sucesores de las empresas familiares, que no es otro que el de una persona formada específicamente para asumir el día de mañana la máxima responsabilidad al frente de la empresa (el 67,4% de los encuestados), con estudios especializados en técnicas de gestión empresarial (44,4%), convencidos de que el principal mérito para incorporarse al

proyecto familiar es el esfuerzo y la valía intelectual.

Además, el 87,5% considera que haber crecido con la referencia de la empresa familiar es una oportunidad que no han de rechazar, más que un freno a sus inquietudes. Y señalan como principales asignaturas pendientes: la profesionalización de los órganos de gobierno, la innovación, la formación y la implantación de una cultura corporativa. El interés por la empresa familiar, en el 54% de los casos, viene propiciado por la propia parentela.

PREOCUPACIONES

Cuidado con la entrada del socio externo

No es fácil encontrar un socio idóneo. José Ramón García lo encontró para Blusens en la figura del empresario gallego Manuel Jove, que decidió entrar con 22 millones de euros en el capital de la compañía tras la venta de la inmobiliaria Fadesa. "Es un emprendedor a aplaudir por lo visionario que es y lo que nos puede aportar", dice García.

La preocupación por la entrada de un socio externo la manifestó una descendiente de un numeroso grupo familiar dedicado al mundo del vino y del cava. No se ponen de acuerdo sobre la idoneidad de esta decisión. José Ramón García le aconsejó sobre los cuidados que hay que tener con la entrada en el capital de alguien ajeno a la em-

presa. "Cada caso es un mundo, pero puede ser un socio que te traiga negocio o dinero, o las dos cosas. La clave es que aporte dinero y algo más, pero si aporta solo dinero es complicado porque solo va a mirar el beneficio. Hay que buscar un socio que piense en el futuro", dice García.

Para el fundador de Peggy Sue's, José Muñiz, la entrada de aire fresco a la compañía en forma de talento es importante, aunque le gusta la pinta que ha creado con el equipo fundador. "Se necesita gente con ideas nuevas".