

Expansión PYMES & EMPRENDEDORES

OBSERVATORIO DE NUEVAS PROFESIONES

Los 'oficios' digitales que demandan las 'start up'



Visualizador de datos y asistente sanitario son dos de las **profesiones** con más futuro en las empresas de nueva creación.

Los cinco desafíos de la pyme familiar

Orquestar el relevo generacional, profesionalizar la empresa y mejorar la transparencia son algunos de los **retos** a los que se enfrentan las pymes familiares.



ESTRATEGIA
¿Debería plantearse un 'detox' digital en su empresa?



PAÍSES
Seychelles, un edén para las pymes del sector turístico

TENDENCIAS
Los emprendedores españoles prefieren lanzar tiendas físicas

Gracias, autónomos, por hacer que todo funcione.

Cuenta 1|2|3 Profesional, con todo el apoyo financiero del Santander y del Popular, y atención personal 24h.

Santander y **Popular**

Grupo Santander

Cuenta 1|2|3 Profesional

Consulta condiciones en bancosantander.es o en bancopopular.es y en cualquiera de nuestras oficinas.

Banco Santander está adscrito al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito. Para depósitos en dinero el importe máximo garantizado es de 100.000€ por depositante en cada entidad de crédito.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.



Digilosofo. La filosofía digital del Santander.

ESTRATEGIA | **GESTIÓN**

Los cinco retos a los que se enfrenta una pyme familiar

El cambio de mentalidad del fundador, el relevo generacional, la profesionalización de la empresa, la transparencia con socios y empleados, y la igualdad de género son los grandes **desafíos** que afrontan los negocios familiares.

C. Sekulits. Madrid

En 1963 un joven emprendedor hacía sus pinitos en el mundo de la moda. Lanzaba una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir, que confeccionaba en su propia casa con ayuda de su mujer. Al principio se centraba en batas y albornoces, pero con los años fue ampliando el repertorio. Hoy este pequeño negocio familiar se ha convertido en un gigante que cuenta con 7.442 tiendas en todo el mundo. Es la primera empresa por valor bursátil en España (74.500 millones de euros) y su fundador, Amancio Ortega, figura entre los 10 hombres más ricos del mundo.

Más resistentes

El ejemplo de Inditex es el paradigma del éxito en la empresa familiar. Pero no es el único. El 89% de las empresas españolas (en su inmensa mayoría, pymes) son propiedad, total o parcialmente, de un grupo familiar. Y, según diversos estudios, presentan una tasa de resistencia superior a las demás. “La mayor parte de las veces, el proyecto empresarial y el proyecto vital quedan unidos de forma inseparable. Esto le dota de un carácter de trascendencia en el que están implícitos el orgullo de construir un legado que va a perdurar durante años y generaciones”, señala Marta Beltrán, directora de la Asociación de la Empresa Familiar de Madrid (ADEFAM).

Con todo, las pymes familiares también cuentan, por el hecho de serlo, con retos propios que deben superar. Estos son algunos de los más relevantes, según los expertos:

- **Evolución del fundador.** El empresario debe ser capaz de evolucionar con el negocio, algo que no siempre es tan sencillo como parece. “En las primeras fases, el fundador participa en todo. Pero poco a poco debe ir delegando y eventualmente tener un equipo de *management* que le ayude, algo que suele coincidir con la profesionalización de la empresa”, comenta Jorge Coca, socio director general de Wealth Solutions EAFI. “A dichos fundadores les suele costar salir del día a día y centrarse en temas más estratégicos o institucionales en la empresa”, añade.

- **Relevo generacional.** Saber cómo dar el paso a la siguiente generación es clave para este tipo de negocios. Además, es imprescindible hacerlo con tiempo y de manera que la generación saliente pueda tutelar a la que entra en la empresa.

Este aspecto puede regularse en pactos de familia o, de manera más exhaustiva, en protocolos familiares. Estos últimos son contratos privados

que regulan todos los aspectos de la relación entre la familia y la empresa, desde la sucesión, hasta las condiciones para una posible venta.

No obstante, algunos expertos consideran que la creación de un protocolo familiar no siempre es la panacea. “Para muchas familias no es suficiente y no funciona pues es una solución simplista a un problema complejo”, sostiene José Ramón



El factor que marca la diferencia

Planificar la sucesión y profesionalizar la empresa son tareas clave. Hasta el punto de que, en igualdad de condiciones, una empresa que afronta estos retos sobrevive, mientras otra tiene que vender o echar el cierre. Un ejemplo de ello es **Pinturas Lepanto**. La firma, ubicada en Binéfar (Huesca), fue fundada por dos hermanos en 1965. Un año más tarde, se escindió en dos empresas, cada una gestionada por un hermano, que compartían marca y objeto social.

Las dos salieron adelante durante más de cuarenta años. Pero en 2009, una de ellas acabó comprando a la otra. “Mi tío no supo dejar las cosas claras con respecto a la sucesión. Esto generó

disputas. También había un problema de falta de formación y acabaron vendiendo”, explica Alfonso Ruiz, responsable de Pinturas Lepanto. Un error que el padre de Alfonso no quiso cometer: “Nos impuso a mis hermanas y a mí la necesidad de formarnos. En mi caso, hizo que me incorporara cinco años antes de su jubilación y que fuera su sombra. Cuando se jubiló, se quedó en calidad de órgano consultivo y creó un protocolo familiar para prevenir futuros conflictos”.

La empresa aragonesa, que factura 7,5 millones de euros, fabrica pinturas para paredes, suelos y hierros. “Nuestro valor añadido es la personalización del producto y el servicio al cliente”, dice.

Sanz, consejero delegado del Grupo Numa y presidente de la Comisión de Empresa Familiar de CEIM (Confederación Empresarial de Madrid). En su opinión, la continuidad multigeneracional implica tener que hacer frente a tres perímetros de forma conjunta: el crecimiento de la empresa, la gestión de la familia y la administración del patrimonio. Para afrontar estos retos,

Sanz propone un modelo de cooperación en el que todas las generaciones aporten su capital humano familiar y su compromiso, cada una en función de sus capacidades y etapa de la vida.

- **Profesionalización.** Un desafío clave para la empresa familiar es la gobernanza. “Es importante profesionalizar la empresa y ser estrictos



De La Mancha al mundo

Ser una pequeña empresa no es óbice para llegar a lo más alto. Es el caso de **Symaga Group**, una pyme familiar fundada en 1985 en Villarta de San Juan (Ciudad Real). La empresa manchega ha logrado erigirse en líder mundial dentro de su sector: la fabricación de silos industriales. Factura casi 60 millones, exporta el 96% de la producción y está presente en 140 países. El secreto de su éxito radica en su capacidad para adelantarse a los problemas. "En una empresa familiar lo más importante

es eso, así que creamos un protocolo familiar que fija los criterios para el relevo generacional y las condiciones para una posible venta", explica Alfonso Garrido, CEO de Symaga. En su opinión, uno de los grandes retos es "profesionalizar" la mentalidad del fundador de la empresa. "Un padre siempre quiere lo mejor para sus hijos y quiere que cobren lo mismo. Al nuestro le hicimos ver que lo justo era que cada hermano cobrase en función de su desempeño en la empresa", comenta.

en la gobernanza y toma de decisiones como si de una empresa casi cotizada fuéramos, para quitar la emocionalidad. Un ejemplo claro de esto es la entrada de familiares a trabajar en la empresa familiar. Los requisitos deberían ser los mismos que si no fueran familia", afirma Coca. Un reto en el que, para no herir susceptibilidades, es aconsejable obrar "desde el cariño, pero con óptica objetiva y profesional".

Por otro lado, es recomendable crear órganos clave como el consejo

El 89% de las empresas españolas, en su mayoría pymes, es de capital familiar

Los órganos clave deben estar formados por profesionales, sean o no familiares

de administración y el comité de dirección, formados por profesionales de primer nivel (sean o no de la familia). También es aconsejable la creación de un Consejo de familia que sirva de foro para la resolución de posibles conflictos.

- **Transparencia.** Una tarea que deben afrontar estas empresas es construir una relación de confianza y comunicación tanto entre los socios (a menudo, miembros de la familia), como con los empleados. "Tienden a

ser poco transparentes, a compartir poco la cosas. Sin embargo, cuando se comparten los proyectos con los empleados, lo hacen mejor. No es lo mismo decirle a alguien que pique piedra, que decirle que está participando en la construcción de una catedral", explica Ricard Agustín, director de Family Business Solutions.

- **Incorporación de la mujer.** Como explica Agustín, en algunos ámbitos, especialmente fuera de las grandes ciudades, todavía hay reti-

ministración, separándolo del Comité de Dirección. Además, la firma creó un Consejo de Familia y un Protocolo familiar. Coordinar tres familias no siempre es fácil aunque el reto se supera gracias a "grandes dosis de sacrificio, generosidad y empatía". Hoy la relación es excelente. "Somos como primos, sin serlo", asegura.



El reto de coordinar a tres familias

El sector asegurador también da cabida a pymes familiares. Una de ellas es **Clínicum**, una compañía catalana especializada en seguros de salud, dentales y de decesos.

La empresa nació en 1949 a iniciativa de un grupo de médicos. Pronto pasó a estar en manos de tres familias: los Alzamora (con la mayoría del capital), los Bartolomé y los Pou. "Con los años, el accionariado estaba cada vez más atomizado y con puntos de vista dispares. Además, el sector estaba cada día más profesionalizado", dice Alfonso Alzamora, director general de Clínicum.

Alzamora fue el encargado de modernizar la compañía cuando asumió el cargo con 37 años. Para ello, creó un nuevo organigrama directivo, con profesionales de primer nivel y modernizó el Consejo de Ad-

Los desafíos de una pyme centenaria

El origen de **Industrias Balmes** se remonta a 1910. Comenzó fabricando lámparas de gasóleo y con el paso del tiempo y la llegada de la luz eléctrica, el nego-



cio viró a la chapistería de precisión. "Cogemos chapa de metal y fabricamos desde piezas para submarinos a puertas para bancos o los equipos de Canal Plus", comenta María Dolores Balmes, actual CEO de la compañía. A la hora de orquestar el relevo su caso es un tanto atípico. "La empresa siempre ha ido a manos del hijo mayor, mientras que los demás hermanos se repartían el resto del patrimonio", aclara. No obstante, de cara a futuros relevos, Balmes no tendría problema en romper la norma: "Tenemos un acuerdo. Si mis hermanas quisieran entrar en la empresa y trabajaran más de un año, no habría nada que objetar". La pyme ha apostado por la profesionalización y también por la comunicación con sus empleados: "Nos reunimos una o dos veces al año con los trabajadores para informarles de la situación de la empresa y qué esperamos de ellos. Esto se ha traducido en una mayor flexibilidad, que ha resultado clave en tiempos de crisis".

Apuesta por el liderazgo femenino

Para **Magriñá Laboratorios** la incorporación de la mujer en puestos de liderazgo no es una cuestión de discriminación positiva. "Nosotros seleccionamos al candidato más idóneo. No se tiene en cuenta el sexo, sino la experiencia y la capacidad", señala Daniel Magriñá, actual CEO de la empresa. El resultado es que cuatro de las seis personas que integran el Comité de dirección son mujeres.

Una cuestión que no es baladí en un mundo, el de la empresa familiar, en el que la representación femenina en altos cargos se sitúa por debajo de la media nacional. Magriñá viene de una saga de farmacéuticos que se remonta a los años 30, aunque la empresa no se constituyó como tal hasta 1973. Se enfoca en el asesoramiento, di-



seño y fabricación de productos de cosmética de tratamiento. La empresa, donde el 75% de la plantilla son mujeres, también apuesta por el I+D al que dedica el 5% de las ventas. "Intentamos adelantarnos a las necesidades del cliente. Monitorizamos el mercado e innovamos en materia de texturas", dice.