

Los retos de la empresa familiar

Son múltiples las clasificaciones de empresa; nos podemos encontrar desde empresas cuyo capital se encuentra repartido en multitud de accionistas, dando lugar a lo que se ha conocido como <<capitalismo popular>>, hasta empresas donde el capital pertenece a sus propios trabajadores, por ejemplo las cooperativas; pero sin lugar a dudas el tipo de empresa más difundido, no ya sólo en León y España sino en todo el mundo, es la empresa familiar.

Familiar, no significa ni mucho menos que su tamaño sea menor; en cualquier *ranking* empresarial nos encontramos con auténticos <<buques trasnacionales>>. Por familiar se entiende aquella empresa cuyo capital, total o mayoritario, está en manos de una o más familias.

Gallo y G. Pont (1989) establecen la siguiente diferenciación basada en dos criterios: la dimensión de la empresa y que la familia, por ser la propietaria, dirija la empresa.

Cuadro 1
Clases de empresas familiares

Empresas Individuales	Supervivir sin ánimo de continuidad
Empresas Artesanales	Continuidad sin evolución
Empresas Familiares	Vocación de continuidad y evolución, sin distinción entre propiedad y gestión.
Empresas de Capital Familiar	Vocación de continuidad y evolución, la familia detenta la propiedad pero no la gestión

Fuente: Elaboración propia a partir de Gallo y G. Pont (1989)

Según datos del Instituto de la empresa familiar (IEF, 2006), en España hay más de 2 millones y medio de empresas familiares, que representan el 75% del empleo privado y cuya facturación equivale al 70% del PIB español. De todas ellas el 37% facturan más de 1.000 millones de euros, y de las sociedades cotizadas en Bolsa el 50% son familiares.

En León a nadie se le escapa, a falta de realidades empresariales de mayor entidad y descontando el <<sobrepeso>> de nuestra administración local, la enorme importancia que tiene la empresa familiar como factor generador de empleo y riqueza.

¿Cuáles son las principales amenazas de la empresa familiar?

El propio Instituto de la empresa familiar (2006) indica los principales retos a los que se enfrenta el empresario familiar:

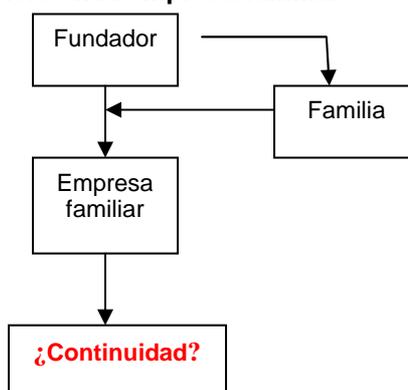
- Búsqueda de capital para seguir creciendo. La dependencia de recursos propios es un factor limitador en las estrategias de crecimiento, que puede favorecer la pérdida de competitividad y, por ende, de mercado.
- Superar problemas entre miembros de la familia. Conflictos sobre las necesidades de liquidez de la familia y el negocio, resistencia de los *senior* (por ejemplo fundadores) en dejar sus puestos en el momento adecuado, rivalidades y rencillas entre familiares, o capacidad para atraer y retener directivos no familiares.

Aunque estas amenazas afectan en diferente grado, en función, principalmente, del tamaño de la empresa y nivel de desarrollo familiar (Roure, 2006), si las amenazas o desafíos no se afrontan de manera oportuna es más que probable que se acorte el ciclo de vida. Las estadísticas muestran que si la vida media de una empresa no familiar se sitúa en 40-50 años, la de una familiar no llega a los 25-30 años, prácticamente la mitad; apenas un 1% llega a una cuarta generación (IEF, 2006). Y cuando se habla de las razones que han llevado a una empresa familiar a un alarmante estado de debilitamiento, nos acordamos de aquello que todos hemos oído en algún momento <<el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran>>; sin embargo la culpa suele

estar en la primera generación y fundadora del proyecto, generalmente en su etapa última al frente de la empresa familiar (Gallo, 1998).

De los retos que tiene la empresa, el más crítico es el relevo generacional (Roure, 2006). La solución estaría en gestionar por igual la empresa y la familia. Un 50% del tiempo a la empresa y otro tanto a la familia. De igual manera que una persona necesita encontrar un equilibrio entre su vida personal y profesional, un empresario familiar necesita cohesionar su ámbito empresarial y familiar, más si cabe, cuando uno de los principios básicos de toda empresa es el de continuidad en el tiempo, por no hablar de las obligaciones contraídas con la sociedad: clientes, proveedores o empleados.

Gráfico 1
Ciclo en la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Al igual que somos conscientes que una empresa por el simple hecho de actuar en un mercado, más o menos amable, necesita tener una estrategia definida y unos objetivos nítidos, que se adapten a las condiciones cambiantes del entorno; la sucesión familiar no es un asunto que se pueda retrasar o tratar como un mero trámite en la evolución de una empresa. Su solución debe venir en el tiempo, tiempo para inculcar y fortalecer unos valores claves, que fortalezcan empresa y familia; tiempo que permita a generaciones venideras, adquirir una preparación y formación adecuada, incluso en otras empresas o sectores; tiempo para crear un proyecto consistente y una estructura adecuada (entre las herramientas que facilitan el buen gobierno citar el Protocolo Familiar, el Consejo de Familia o el Consejo de Administración), que canalice la comunicación entre las partes dentro de la empresa y la familia, delimitando las áreas de propiedad y gestión, y que evite la generación de conflictos de interés y una erosión, primero del patrimonio empresarial y después del patrimonio familiar.

Referencias Bibliográficas:

Gallo, M.A. y García Pont, C. (1996): <<Important factors in family Business Internationalization>>. Family Business Review, 9.

Gallo, M.A. (1998): <<La Sucesión en la empresa familiar>>. Colección de estudios e informes de La Caixa. Barcelona

IEF – Instituto de la empresa familiar (2006): www.iefamiliar.com

Roure, J. (2006): IX Congreso del Instituto de la empresa familiar. Valencia.



Encuentro con D. Salvador Rus, Doctor en Filosofía e Historia. Profesor titular de la Cátedra de Historia del Pensamiento Político. Director de la Cátedra de Empresa Familiar.

Salvador Rus por su doble condición, Profesor y Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de León, y pertenencia a una familia empresaria, es la persona adecuada para abordar todas aquellas cuestiones que interesan en el ámbito de la empresa familiar.

La empresa familiar y sus principales amenazas

En primer lugar nos recalca la <<enorme importancia de la empresa familiar en el mundo, en España, y en Castilla y León donde por ejemplo representa un 40% de empleo; siendo más activas en la creación de empleo que el resto de empresas, ya que en muchos casos, la primera experiencia de un recién titulado suele ser en la empresa familiar>>.

Respecto a cuáles son las principales amenazas a las que se enfrenta una empresa familiar, diferencia el **Profesor Rus** entre <<amenazas letales y no letales, aquellas que reducen la competitividad de las empresas>>, siendo el punto crítico el proceso de sucesión. En este apartado el profesor es categórico al afirmar que <<en la vida se pueden heredar bienes o dinero pero lo que no se hereda es la capacidad de entendimiento y el talento. Si los hijos de un empresario no tienen iniciativa o talento empresarial es muy probable que la empresa termine en esa generación>>. Añade además que <<el talento no se puede crear, y que las empresas familiares podrían sobrevivir a la falta de ese talento durante dos generaciones, siempre que se compense con la capacidad de dirigir y la creación de equipos que tomen la iniciativa>>.

La falta de talento creativo se manifiesta en <<pérdida de competitividad, pérdida de cuota de mercado, no renovación de productos y servicios; en definitiva, en una dulce y lenta agonía que acaba con la empresa, bien desapareciendo, bien vendiéndose>>. Para **Salvador Rus** hablar de una mortandad del 70% <<es una mortandad altísima, si bien es cierto que ésta es semejante en empresas familiares y no familiares>>. Asimismo el cambio generacional se debe contemplar como <<un proceso largo, y en el que tienen que convivir dos estilos y dos mentalidades, la del sucesor y la del sucedido; quién tiene que irse y no quiere irse, quién quiere llegar y no le dejan llegar; esa es la tensión de la empresa familiar>>.

El éxito en la empresa familiar

Apunta el Profesor que una empresa familiar de éxito realiza bien tres cosas, que no son fáciles de conseguir: <<Lo primero es ser una empresa. Lo segundo es convertirse en una empresa familiar, responder a los retos específicos que plantea que el capital esté en manos de una familia: la planificación, relaciones empresa y familia, gobierno y gestión; es clave afianzar los liderazgos familiar y empresarial. Lo tercero ser una familia empresaria, que no es lo mismo que una empresa familiar. Una familia empresaria supone gestionar adecuadamente el gobierno y la propiedad de la familia, que es básicamente la empresa; gestionar también adecuadamente la formación de las generaciones siguientes; conseguir unas relaciones familiares armoniosas; mantener la unidad y el compromiso de la familia con la empresa, y ser capaz de desarrollar nuevos proyectos empresariales que enriquezcan la actividad principal de la empresa>>. En estas tres fases, primero empresa, luego empresa familiar y por último familia empresaria, radica el éxito de una empresa familiar.

La empresa familiar en León

¿Es diferente la empresa familiar de León a la de otras regiones?. El **Profesor Rus** es de nuevo categórico <<rotundamente no; la empresa familiar tiene unas características similares en todo el mundo>>, en todo caso, puntualiza <<lo que si hay son unas especificaciones, más o menos emprendedoras, más o menos innovadoras, que invierten más o menos en I+D+i>>. Destaca que León tiene un tipo de empresa familiar muy arraigado <<en el sector del vino, la agroalimentación o porque no, la minería; pero no se puede decir que haya diferencias entre una empresa familiar de vinos de Castilla la Mancha, Andalucía, La Rioja o León>>.

Un objetivo que deberían de considerar todas las empresas familiares es <<profundizar en otros mercados, salir a mercados exteriores, no estar centradas únicamente en mercados locales; en estos momentos no se puede hablar de un mercado local o regional, sino mundial>>.

La universidad y la empresa familiar

La vinculación académica de la Universidad con la empresa familiar es reciente, señala el Profesor <<que hasta el año 1999, cuando comenzó su andadura la Cátedra de Empresa familiar, en Castilla y León nadie hablaba de empresa familiar, ahora es un tema de actualidad en diarios o suplementos>>. Por cierto **Salvador Rus** es responsable de una página en el suplemento semanal económico del diario **ABC** desde hace un año.

La Universidad necesita en estos momentos <<desarrollar una investigación específica longitudinal y estructural de lo que es una empresa familiar; ahora describimos a la empresa familiar pero no la conocemos, porque no conocemos en profundidad a las familias y no conocemos el proceso>>.

Los principales objetivos de la Cátedra de Empresa Familiar son: <<desarrollar un Programa Máster de Empresa familiar que sería único en España y Europa; en segundo lugar realizar un tipo de investigación útil para los empresarios y el conocimiento de la empresa familiar en su conjunto; y por último acercar a los empresarios la Cátedra, dónde pueden encontrar orientación, colaboración y asesoramiento; en resumen difundir la realidad de la empresa familiar y la conciencia de su existencia y valor>>.

el pulso
Oscar García Lastra
Economista

¡Adelante! León

Ya estamos en Navidad, y es tiempo de buenos propósitos y nuevos deseos, de reencuentros y recuerdos, de añoranza y alegría, pero también es tiempo de anuncios, anuncios que a pesar de las nuevas tendencias publicitarias, todos tenemos en nuestra memoria, y cuando hablamos de memoria no nos referimos, por mucho que se empeñen algunos, a la recientemente recuperada <<memoria histórica>>. Con el permiso de ustedes, el pulso a León se lo tomaremos esta vez en clave de anuncio, y al ritmo de una campaña publicitaria que una importante entidad financiera española tiene. ¡Adelante!

Recientemente hemos tenido un nuevo <<anuncio>> por parte del Presidente Zapatero, la puesta en marcha de un proyecto dentro del **INTECO**, que tiene por objeto el desarrollo futuro de la gestión de la Ley de Dependencia, y que contará con la participación de empresas como **IBM**. Además se nos dio a conocer el futuro aspecto del **INTECO** en la ya urbanizada zona de La Lastra. ¡Adelante!

Los promotores de la factoría de biocombustible que se ubicará en **Jabares de los Oteros**, se han puesto de plazo el 2008, como primer año en la transformación de colza. Entre los promotores: **ACCIONA**, **REPSOL YPF** o **CAJA ESPAÑA**. Este proyecto cuenta con la particularidad de tener un centro de investigación asociado a la parte fabril, auspiciado por el Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial (**CDTI**). ¡Adelante!

La inauguración por el Presidente Herrera de **LEÓN FARMA** en **Villaquilambre**, supone posicionar a la provincia de León como un auténtico referente en la industria farmacéutica y biotecnológica en toda España. El proyecto conlleva una inversión global de 35 millones de euros y la generación de empleo cualificado. ¡Adelante!

El domingo 19 de noviembre, concluyó la VI feria de la **pizarra** de **Puente Domingo Flórez**, un sector, el de la Pizarra, muy pujante y que ha conducido a León a ser uno de los principales productores mundiales de esta piedra. Si a la producción le sumamos la presencia del Instituto Tecnológico de la Pizarra, el resultado puede y debe ser generador de valor añadido. ¡Adelante!

En otro orden de cosas, la Comisión de Infraestructuras de la **Diputación de León**, dio el visto bueno a los estudios informativos sobre los dos accesos a la deseada y <<futura>> estación de esquí y montaña de **SAN GLORIO**. Como hemos señalado en otras ocasiones, por supuesto que es necesario tener un desarrollo sostenible, pero el desarrollo sostenible es imposible sin

desarrollo; para eso están los estudios de impacto medioambiental, para detectar y corregir las posibles deficiencias que se puedan derivar de la ejecución en un proyecto. ¡Adelante!

Y en **León capital**, a iniciativa de su **Ayuntamiento**, comenzarán, en enero de 2007, las visitas guiadas por el denominado <<**León Romano**>>, cuyo objeto, será redescubrir y dar a conocer alguno de los muchos vestigios romanos situados en la parte antigua de la ciudad. En la misma línea damos la bienvenida a los recientes convenios de colaboración firmados, primero por la **Junta de Castilla y León**, **Caja España** y el **Cabildo Catedralicio** para la restauración de las vidrieras de la Catedral, y el segundo, por el Cabildo y el **Ministerio de Cultura** para restaurar las cubiertas de la Catedral ¡Adelante!, antes de que sea demasiado tarde.

La **Universidad de León** y la Fundación Instituto Europeo Camino de Santiago (**FIECS**) firmaron un convenio de colaboración que tiene por objeto la promoción y difusión del **Camino de Santiago**. Por esta ruta, **Patrimonio Mundial de la Humanidad**, pasan cada año miles y miles de peregrinos, miles y miles de turistas, y la provincia de León, es la que más kilómetros tiene del total de Camino. ¡Llamamiento a las instituciones!, este eje cultural debe ser cuidado y mimado como ningún otro. ¡Adelante!

A pesar del reciente desmantelamiento de algunas unidades militares en León, se ha puesto en marcha en el Acuartelamiento de **El Ferral del Bernesga**, la **Unidad Militar de Emergencias (UME)**, cuya misión, será la intervención antes riesgos naturales en el noroeste del país. Este asentamiento será también fuente de recursos, entrada de nuevos efectivos (hasta 657 se contemplan), habilitación de edificios y espacios, maquinaria y vehículos. ¡Adelante!

Sin entrar en disquisiciones políticas y usos partidistas, este pulso de León es interesante; tecnología, conocimiento, industria o turismo son ejes en los que León tiene suficiente potencial para seguir creciendo y avanzando. ¡Adelante!.