

Nº 167 Agosto 2011 - 3€
(3,15€ EN CANARIAS) PRECIOS EN ESPAÑA. (ANDORRA Y PORTUGAL: 3€)

Emprendedores

www.emprendedores.es

15 ideas para reinventarte

Marca personal, perfil comercial, formación...
Estrategias para mejorar como emprendedor

Cómo calcular qué **productos** de tu cartera son los **más rentables**

Consejos para ser más eficiente en las **comidas de negocios**

Antonio Esteban Villalobos
Fundador de Soria Natural



8 4130428 73066

El parado que fue capaz de crear la mayor multinacional de medicina natural



TRAINING PRÁCTICO PARA FORMAR AL SUCESOR DE UNA PYME FAMILIAR EN TODOS LOS ÁMBITOS DE LA EMPRESA

El hijo del dueño

55, 60, 65... Llega una edad en la que el fundador de una empresa familiar se tiene que plantear su sucesión, dejar a su hijo o hijos las riendas del negocio. Se abre entonces un proceso de inmersión empresarial del nuevo heredero que resumimos en cinco puntos fundamentales.

En las empresas familiares, realizar sin sobresaltos el relevo generacional marca la frontera entre el éxito y el fracaso. Si quieres estar entre los primeros, recuerda que:

1. EL DELFÍN DEBE EMPEZAR POR LO MÁS BÁSICO

No es conveniente que el sucesor se convierta en gerente de la empresa de la noche a la mañana. Por muy cualificado que esté, es necesario que, como asegura Miguel Andrés Ortiz, gerente de Ferretería Ortiz, "los directivos pasen por las diferentes secciones de la empresa para conocerla desde abajo". Por eso, en el mismo momento en que un familiar joven muestre interés en proseguir la carrera empresarial de sus antecesores, éstos tienen que implicarle en la labor empresarial. El verano es un buen momento para que los adolescentes se ganen un dinero trabajando junto a sus padres y, de paso, empiecen a conocer cómo funciona la empresa familiar. Limpiando las instalaciones, almacenando productos o contestando llamadas telefónicas son un buen inicio para comenzar la carrera empresa-

rial y conocer todos los recovecos de la compañía.

Para Javier Zardoya, director general de IDE-Cesem, el delfín debe estar "como mínimo 10 años trabajando en la compañía para conocerla a fondo". Una etapa que debe servir para preparar al sucesor, haciéndole trabajar en "cada uno de los departamentos, para que aprenda cómo se gestiona la empresa y de qué manera funciona cada uno". Y siempre dentro del horario laboral habitual, ya no sólo porque comprobará su verdadera operatividad in situ, sino también para que pueda compartir experiencias con el resto de trabajadores, aprenda de su forma de trabajar y participe, como uno más, de las acciones que afecten al conjunto del personal.

2. ASCENDER POCO A POCO

Está claro que la visión global del negocio, el control de todos sus aspectos de funcionamiento y la capacidad de esfuerzo e implicación con el proyecto empresarial son aspectos que difícilmente se pueden aprender si uno no ha estado en las catacumbas de la em-

presa. Pero el sucesor no siempre debe desempeñar esas labores más ingratas. A medida que el joven vaya desarrollando trabajos o adquiriendo una formación complementaria, las tareas que se le han de asignar deben ser más complejas y acorde a su capacidad, pues tampoco hay que caer en el error de perpetuarle en puestos donde corre el riesgo de sentirse minusvalorado y abandonar. Su talento personal y su dedicación habrán de verse recompensados con ascensos coherentes.

Así le ocurrió a Miguel Andrés Ortiz, de Ferretería Ortiz: "Nuestro padre nos dio responsabilidades cada vez mayores, tuteló nuestros aciertos y errores, y asumió la necesidad de los cambios y de la incorporación de savia nueva a la compañía". En definitiva, un aprendizaje diario en el que el progenitor tiene que ir cediendo poco a poco parcelas de poder para que el hijo vaya sabiendo lo que es dirigir y vaya tomando decisiones propias. Con todo, este tutelaje, como señalan desde el Foro de Empresa Familiar de las Cámaras de Comercio vascas, "debe negociarse con los jóvenes desde el inicio, estableciendo qué tipo de trabajos y competencias se deben

llegar a dominar y cuándo, antes de que el pupilo pueda pasar al siguiente estadio".

3. PRESENTARLE EN SOCIEDAD

Ser el hijo del dueño implica conocer a mucha gente, mucha más de la que le corresponde a cualquier otro trabajador. Desde el momento en que el empresario prevea que su descendiente le sucederá, es conveniente que éste le acompañe en visitas y reuniones para presentarle ante proveedores, clientes o trabajadores de otras sucursales de la empresa. ¿Por qué? Por un lado, porque bien sean reuniones de trabajo o visitas de cortesía, se trata de una parte más (e importante) de la labor de todo gestor, que el heredero debe conocer. Además le servirá para irse acostumbrando a tratar con todo tipo de personas, aprender (viendo a su padre) cómo comportarse ante cada uno de ellos y adquirir uno de los grandes valores de todo buen empresario: don de gentes. También está el componente emocional: con estas presentaciones se genera en los demás una sensación de continuidad que tranquiliza a los empleados y satisface a clientes y proveedores que ven cómo su relación comercial

Tutelado por su mentor, el delfín debe conocer el funcionamiento de la empresa de abajo a arriba



El heredero del negocio familiar debe estar como mínimo 10 años trabajando en distintos puestos de la empresa y conocer sus entrañas.

puede perpetuarse en el tiempo. Si bien estas presentaciones no son aconsejables cuando se es todavía muy joven (la timidez y la inexperiencia pueden jugar en su contra), a medida que vaya adquiriendo responsabilidades, es adecuado que el gestor se "jacte" de la presencia de su hijo en el negocio familiar. Éste, además, podrá hacer pequeñas aportaciones en las reuniones, fundadas en su experiencia laboral. E incluso resultaría conveniente, poco a poco, ir dejando que sea él quien explique o exponga asuntos relacionados con las actividades de su puesto. Si se ha encargado, por ejemplo, de gestionar todo el desarrollo online de la empresa, quién mejor que él para darlo a conocer a los clientes; sus explicaciones serán más claras que las de su progenitor, demasiado ocupado con otras tareas.

4. FORMARLE PARA GESTIONAR

El sucesor debe estar formado para dirigir eficientemente. Si bien su padre seguramente se emprendiera en la aventura empresarial sin una educación específica en la materia, los tiempos han cambiado y hoy cuanto más conocimientos tenga el heredero, mejor. Porque si el trabajo diario ayuda a conocer el funcionamiento real del negocio, el aprendizaje académico favorece su perfeccionamiento: tener conocimientos en administración de empresas, dominar idiomas para expandir el negocio, conocer materias relacionadas con el trato humano o adquirir saberes específicos del área de actividad de la empresa.

Esta "formación reglada más avanzada" le proporcionará "un concepto más participativo" del negocio, como sostiene José Javier Rodríguez Alcaide, director de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar. Es imprescindible que se forme en saberes específicos y que también realice prácticas, ya

no sólo en la empresa familiar, sino también en otras compañías, donde pueda adquirir una visión menos emocional del trabajo y de la evolución del sector. El progenitor puede en ese momento tirar de contactos para que su hijo entre a trabajar en otra industria aliada.

Y si en algo debe insistir el padre a nivel formativo es en dos aspectos. Uno, fundamental, es que aprenda idiomas, al menos el inglés, básico ya no sólo para comunicarse con posibles socios extranjeros (muchos negocios, por su tamaño pequeño, ni se plantean cierta internacionalización), sino también para poder acudir a ferias y congresos internacionales que le permitan ver lo que se cuece fuera de nuestras fronteras y aprender nuevas dinámicas y saberes. Y el otro, claro está en nuestros días, es que domine las nuevas tecnologías. Toda empresa que quiera mirar al futuro debe saber manejar Internet, agendas electrónicas o, incluso, videoconferencias. Toda una serie de avances que le permitirán expandir el negocio y

facilitar la gestión del mismo. Por eso Javier Zardoya, de IDE-Cesem, insiste en que todo buen sucesor "debe conocer o estar familiarizado con las tendencias futuras que van surgiendo y que inevitablemente seguirán surgiendo".

5. FOMENTAR SU CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y RESPONSABILIDAD

Hay quien dice que un líder se hace, pero también se puede crear. Y ahí es donde debe incidir el patriarca del negocio. Las opciones son múltiples. Los cursos específicos sobre liderazgo están a la orden del día; en ellos no sólo enseñan directrices para dirigir con eficacia y determinación una empresa, sino también capacidades para relacionarse con clientes, habilidades para tratar con los empleados y el fomento de la autoestima.

Los cursos no son el único instrumento para fomentar el liderazgo. En ocasiones, la cogestión con el fundador ayuda a curtirse para liderar una empresa, siempre y cuando se tenga capacidad. **E**

AITANA PRIETO

En el proceso de transición se suele transmitir y perpetuar unos valores familiares que son la base del éxito



TRES CASOS PRÁCTICOS



Padre e hijo: Miguel Ortiz Gimilio, fundador de Ferreterías Ortiz, y Miguel Andrés Ortiz, actual gerente de la compañía.

Ferretería Ortiz

"Por encima del padre encuentras al empresario que ve siempre más allá y apoya las decisiones y proyectos viables"

Desde que en 1984 Miguel Andrés Ortiz se licenciase en Económicas, ha trabajado en Ferretería Ortiz, que fundara su padre 20 años antes. Junto a otros dos hermanos se hizo cargo del negocio familiar. Una anexión masiva que generó algún que otro comentario en la pequeña empresa que era entonces: "Un trabajador dijo que si nos incorporáramos todos los hijos iba a haber más jefes que

trabajadores". Un recelo inicial infundado, pues su padre les puso a realizar funciones básicas en la empresa, desde vender en la tienda, hasta preparar pedidos o ayudar a barrer. La gerencia, en su caso, vendría mucho después. A pesar de "la incertidumbre por cumplir las expectativas, la frustración de pensar que se recibe todo hecho y no hay ningún mérito nuevo, y el peso de la responsabilidad, que sintió

Miguel Andrés al tomar los mandos del negocio, una de las claves de la buena transición entre generaciones de Ferretería Ortiz es que se produjo de forma paulatina. Hasta el punto de que Miguel Ortiz Gimilio, fundador, sigue sin retirarse y colabora en el mantenimiento del negocio familiar. Con el punto a favor de haber sabido delegar en todos sus hijos y mantener una mentalidad abierta a los nuevos tiempos.



Rafael Conde García, actual administrador de la empresa, posa junto a su padre y fundador, Rafael Conde Vera.



Los hermanos Piedra Trujillo, José Antonio y Francisco Javier, llevan las riendas de esta empresa familiar andaluza que crearán sus padres.

Conde Vera

"He hecho de casi todo en la empresa. Para mí ha sido fundamental las enseñanzas recibidas de mi padre"

Hace más de 50 años que Conde Vera empezara a desarrollar su negocio de embalaje y presentación para joyería. Ya en 2005 los padres fundadores y los hijos firmaron un protocolo empresarial que garantizase la sucesión del negocio, una transición que, a diferencia de otras sociedades familiares, "fue consecuencia de una necesidad de organización para la propia supervivencia de la compañía",

como señala Rafael Conde García, actual administrador. Y siendo cinco hermanos, lo más difícil que tuvo que afrontar fue reubicar a cada miembro: "No es fácil asimilar cuál es el puesto de cada cual en la gestión, pero una vez entendido todo resultó favorable", matiza Conde García. Para él ha sido muy importante el adquirir una formación previa y el haber hecho "casi de todo" en la empresa

antes de dirigirla. Pero aún más importante considera el haber llevado una cogestión de la empresa con su padre, que le ha curtido para después gestionarla. Y es que, como asegura, hacerse cargo de un negocio no se aprende en poco tiempo. Por eso tiene claro que si algún día le sucede un familiar más joven, lo pondrá a su lado en el día a día "porque es la mejor manera de aprender".

Es conveniente que el sucesor acompañe al empresario a las visitas y reuniones para conocer a los proveedores y clientes

Comercial Piedra Trujillo

"Los valores heredados deben permanecer en la retina de los miembros de una familia empresaria"

Con más de 60 supermercados en la provincia de Córdoba, Comercial Piedra Trujillo es todo un referente empresarial en Andalucía. En la actualidad, Francisco Javier Piedra Trujillo y su hermano José Antonio llevan el timón del negocio que fundaran sus padres. El salto generacional pudo darse sin complicaciones gracias a la implicación total de la familia: "Tan compenetrados hemos estado que aunque han sido dos generaciones distintas, en muchos periodos hemos operado como una sola", señala Francisco Javier. A pesar de ser tan sólo dos hermanos, reconoce que nunca hubo "ansias de poder" por ver quién iba a dirigir la empresa. "Cuando

se entendió que era la persona correcta y el momento correcto mi familia me ascendió a director gerente". Una transición sin traumas, que ha llevado a Francisco Javier a asegurar que de cara a una futura sucesión copiará al cien por cien lo que sus padres le inculcaron al relevarle: "De hecho, y aunque mis hijos son pequeños, desde ya procuro infundirles y enseñarles los valores humanos que deberán tener en caso de que algún día recojan mi testigo". Por eso, aún reconociendo que su formación académica es mejor que la de sus padres, considera imprescindible una enseñanza práctica y moral, que tienen que establecer los progenitores.

ILUSTRACIÓN: GETTY. FOTOS: INÉS MOLINA Y PEPO HERRERA.