

consiguen el dinero en el mercado de capitales –lo que se refleja directamente en las condiciones del crédito.

Si hablamos de expectativas de beneficios hablamos de los objetivos de las Empresas. ¿Pero cómo se encuentra el camino para conseguir los objetivos? ¿Se distinguen las Empresas familiares de las otras Empresas? Mi respuesta es que hay diferencias interesantes –en los matices. “El cliente es el rey” – si hay un principio que esté generalizado en las Empresas familiares es éste. La orientación a los clientes constituye la fuerza principal de las Empresas familiares, es su estrategia para el éxito. Pues el contacto con los clientes tiene, sobre todo, una nota personal.

Orientación hacia los clientes significa, sin embargo, para muchas Empresas, orientación hacia el cliente, hacia aquel al que durante muchos años se ha guardado fidelidad. Grandes Empresas familiares de nuestro país realizan casi un tercio de sus ventas con sus principales clientes –mucho más que las grandes Empresas no familiares. También aquí tiene validez: fidelidad no debe convertirse en dependencia. Esto lleva en tiempos prósperos a encargos estables. Pero si el cliente principal entra en crisis o cambia su orientación, esto puede costar muchas ventas. Si se modifica el entorno del mercado, si cambian los grupos de clientes, entonces se pone a prueba la aparente férrea fidelidad. Esto es especialmente difícil si la propia gama de productos deja de interesar, sobre todo, a uno o más clientes principales. Así pues la orientación al cliente significa, por encima de todo, que las actividades de I+D se orientan a los clientes, que las innovaciones propias de la casa son respuestas específicas a los especiales deseos de los clientes.

Quizás por esta razón tienen muchas Empresas familiares nichos en el mercado y son especialmente fuertes en ofrecer soluciones especiales. Esta estrategia es arriesgada si sólo se tiene presente el nicho y no el mercado y si la Empresa no es capaz de diversificar cuando es necesario, ya sea en los productos, en los procesos y en los clientes. Pues un nicho que hoy garantiza la supervivencia puede ser mañana demasiado pequeño para ello. Incluso puede desaparecer.

Dos datos cruciales me dan qué pensar en este sentido:

- Las Empresas familiares, en comparación con las Empresas no familiares tienen un portafolio muy conservador, i.e. tendencialmente aportan menos productos nuevos al mercado y tienden a introducir menos procesos nuevos, sobre todo, las Empresas más pequeñas son menos innovadoras que las grandes.
- Y claramente menos Empresas familiares realizan sus ventas en los mercados internacionales

Sabemos que en los mercados globales, como los que hoy tenemos, solamente tendrán éxito a la larga las Empresas que en mayor medida y más deprisa aporten innovaciones y las que

más se internacionalizan. Pues la globalización significa que los mercados del futuro se localizarán en los países emergentes y en los exóticos, cuya participación en el rendimiento económico mundial ha crecido del año 2000 al año 2009 aproximadamente de un 44% a un 53% –y la tendencia sigue siendo creciente entre otros para seguir siendo los mayores exportadores del mundo en el futuro no basta con tener altas cuotas de exportación hacia Austria o Francia, sino que hemos de exportar a los países que están emergiendo.

Los países emergentes, sin embargo, no sólo constituyen los mercados para vender y crear empleo en el futuro, sino que a través de ellos están apareciendo nuevos jugadores globales, que están dando lugar a una concurrencia que se ha de tomar en serio – en relación con clientes, colaboradores y materias primas. Esta concurrencia se encuentra también aumentando en los mercados en los que las Empresas alemanas están establecidas.

Una orientación más decidida al mercado a través de la innovación y de la internacionalización no lleva consigo abandonar las estrategias establecidas con clientes y mercados. Todo lo contrario: ella asegura más mantener posiciones de mercado frente a la presión creciente de la concurrencia internacional y estimula el potencial y las reservas que en los mercados mundiales también están presentes para las Empresas familiares.

Aunque las Empresas familiares se enfrenten hoy a una multitud de desafíos de ninguna manera son una especie a extinguir. Necesitan, sin embargo, condiciones del entorno para que puedan desarrollarse. Esto no quiere decir que necesiten vallas protectoras o abonos artificiales, o que se tenga que hacer un invernadero para ellas. Lo que las Empresas familiares necesitan es simple y obvio: aire para respirar. Entonces podrán desarrollarse de una manera óptima.

Dr. Werner Schnappauf



Randolf Rodenstock nació en 1948 en Munich y es Director ejecutivo de la Optischen Werke G.Rodenstock GmbH&Co.KG. Es físico diplomado y Master of Business Administration (MBA) es además Presidente de la vbw –Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V., Vicepresidente de la Confederación Federal de las Asociaciones de Empresarios (BDA), miembro del Präsidium de la Confederación Federal de la Industria alemana (BDI) y Vicepresidente del Instituto de la Economía Alemana de Colonia.

Traducción al castellano: realizada por el Prof. Dr. Eugenio Recio Figueiras.

Fuente: “Familienunternehmen: Aussterbende Spezies oder nachwachsende Ressource?”, Vortragsreihe des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln, Num.6, marzo 2010. Esta publicación se encuentra en: <http://dSPACE.uah.es/dSPACE/handle/10017/2414>.

Prof. Dr. Randolf Rodenstock

EMPRESA FAMILIAR: ¿UNA ESPECIE EN VIA DE EXTINCIÓN O UN RECURSO EN CRECIMIENTO?

“¿Ocurre a las Empresas Familiares lo que a los dinosaurios? ¿Pasa sobre ellas aplastándolas la rueda de la evolución económica? se preguntaba Randolf Rodenstock, Presidente de la Asociación de la Economía de Baviera e.V, en el primer Congreso de Munich de la Empresa Familiar, celebrado el 16 de abril del 2010 en Munich. De ninguna manera. La empresa familiar tiene plena actualidad no sólo porque en las Empresas familiares trabajan la mitad de todos los trabajadores, sino también porque, según una Encuesta representativa, más del 90% de los hombres y mujeres en activo en Alemania preferirían tener como jefe a un empresario de este tipo de empresa. Las “características diferenciales entre Empresas Familiares y Empresas de otro tipo” no se traducen, sin embargo, en números, sino que “han de buscarse en aspectos cualitativos. Las Empresas de Familia son más familiares que las otras Empresas”.

Empresa Familiar ¿Una especie en via de extinción o un recurso que está creciendo en Alemania? Esta pregunta la oigo muchas veces en los círculos en los que me muevo, sobre todo, cuando una Empresa Familiar pasa a otras manos o simplemente desaparece del mercado. En estos casos aparece rápidamente la lamentación de que esto es el principio del fin del tipo de “Empresario de Empresa Familiar”. Y entonces rápidamente se piensa que las Empresas Familiares no pueden subsistir en una economía globalizada.

¿Ocurre a las Empresas Familiares lo que a los dinosaurios? ¿Somos demasiado grandes o demasiado pequeñas? ¿No nos adaptamos suficientemente para poder sobrevivir? ¿Pasa aplastándonos la rueda de la evolución económica sobre nosotros? Darwin, en todo caso, en su Teoría de la Evolución habló de “survival of the fittest” manifestando con ello que sobrevive aquel que es capaz de renovarse y mejorarse, que se adapta de un modo óptimo: “muere y renace”.

“Honrados empresarios se orientan no hacia los accionistas (Shareholder), sino hacia el valor para todos los participantes (Stakeholder)”

Y ambas cosas, morir y renacer, tienen lugar no sólo en la naturaleza, sino también en la economía. Pues muchas Empresas en Alemania han tenido ciertamente que cerrar en los últimos años. Y, sin embargo, muchas se han fundado de nuevo: del año 2005 al año 2009 fueron 150.000 Empresas más las creadas de nuevo que las que cerraron. Incluso en el año de crisis 2009 fueron creadas 20.000 Empresas más que las que desaparecieron.

Las Empresas aumentan, por tanto, también aquí, incluso, en tiempos difíciles. Y la mayor parte de ellas son Empresas Familiares, en las que la propiedad y el Management están en una misma mano. No se puede, pues, avanzar nada sin el “recurso creciente” de la Empresa Familiar. La empresa familiar es la espina dorsal de la economía alemana:

- Más de nueve de cada diez Empresas en Alemania son Empresas Familiares

- Más de la mitad de todos los trabajadores alemanes trabajan en una Empresa Familiar
- Aproximadamente la mitad del total de ventas de todas las Empresas en Alemania se realizan en las Empresas Familiares
- Y la mayoría de las cerca de 1.300 alemanas Hidden Champions, de los desconocidos líderes del mercado en el nicho de sectores, son Empresas Familiares.

Y esto vale lo mismo tanto si se habla de Empresas controladas por familias o de Empresas de propiedad familiar.

Aunque estos números son por si mismo suficientemente impresionantes no bastan para caer en la cuenta sobre lo que significan las Empresas Familiares para la economía alemana. Por ello no nos hemos de fijar sólo en los aspectos materiales, sino también en los inmateriales. Las Empresas Familiares aparecen como especialmente importantes en relación con los valores centrales de nuestra ordenación económica, de la Economía Social de Mercado: para la vital responsabilidad en libertad; para la voluntad de rendimiento y la orientación hacia él; para la decisión a favor de la propiedad y del impulso de la iniciativa para una creación de valor para todos; para la asunción del compromiso personal.

En muchas Empresas familiares se pueden encontrar empresarios honrados principalmente en personas concretas, en “personas que conviene tener en cuenta”. Los empresarios honrados se distinguen por su rectitud en relación con los colaboradores y con los clientes; por el compromiso social con el entorno de la Empresa; por la participación en la defensa ambiental y una abierta y sincera comunicación con la opinión pública. En pocas palabras: “honrados comerciantes (ehrbare Kaufmann)” se orientan no hacia los accionistas (Shareholder) sino hacia la creación del valor para todos los participantes (Stakeholder). Ellos son ejemplares para muchos en cuanto unen capacidad de rendimiento económico con justicia social. Se comprometen con valores. La

transmisión de valores es importante en nuestra sociedad –y precisamente por la vía de la ejemplaridad. Esto es más necesario que nunca en estos tiempos, en los que hay un gran peligro de que retornemos a la crítica global del capitalismo, al proteccionismo, al intervencionismo estatal y al deseo de regulación.

“Entre los puntos fuertes de una Empresa familiar hay que contar que tomar decisiones es posible más fácilmente”

Pero ¿qué es lo que caracteriza a las Empresas familiares? Con orgullo se podrían diferenciar las Empresas familiares de otros tipos de Empresas por las cifras de su éxito. También yo antes he traído a colación un par de cifras. Y, sin embargo, encuentro que lo característico de las Empresas familiares no son tales cifras, pues frecuentemente de esta manera se contribuye también a la formación de mitos. Esto se ha hecho de alguna manera en el Informe sobre la Clase media que elaboró el vbw –Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V (Asociación de la Economía de Baviera)- en el año 2008. En él aparece claramente que la Clase Media, en base a indicadores cuantitativos como los rendimientos por las ventas o la cuota de capital propio, no se aleja de las grandes Empresas. Simple y llanamente no hay relaciones significativas entre tamaño y éxito. Esto tiene validez tanto para la Clase Media, así como para las Empresas familiares que casi exclusivamente se incluyen en esta clase media.

Si se quieren explicar las diferencias esenciales entre las Empresas familiares y las Empresas de otro tipo se ha de recurrir a aspectos cualitativos. También se podría decir que lo que sobresale en las Empresas familiares es cómo se relaciona su “Famillyness” con su “Business”. Pues en las Empresas familiares se transfieren –frecuentemente sin advertirlo- de un modo directo el modelo y el comportamiento familiar al negocio.

Las Empresas familiares son más familiares que otros Centros de Trabajo. Los propietarios de las Empresas transfieren modelos familiares de relaciones a su personal, cultivan frecuentemente un contacto casi de amistad con sus empleados. En consecuencia es grande la identificación de los colaboradores con la Empresa familiar. Sin más se pertenece a la Empresa. Pues “somos una familia”. No sin fundamento contestaron el año pasado casi el 90% de los encuestados en una Encuesta representativa, promovida por la prestigiosa Firma Emnid, que preferirían poder ser contratados por una Empresa familiar. En la calidad de esta relación se basa también la reducida rotación en las Empresas familiares.

Ahora bien, sucede en las familias que a veces se murmura sobre las debilidades de los miembros de otras familias, pero hay que tolerarlo. Y ¿qué significa esto en la Empresa? ¿Qué se ha de hacer, por ejemplo, con un colaborador que durante años ha sido un pilar de la Empresa, pero que ya no está

dispuesto a afrontar nuevos desafíos? ¿Cómo se exige a uno, que se siente instalado en su puesto de trabajo, y con el que se tienen relaciones de amistad? O, en general: ¿cómo se prescinde de alguno?

Estas cuestiones tienen más peso en las Empresas familiares que en otras empresas por el nivel personal que se mezcla con el económico en la relación con los colaboradores. Y este nivel hace olvidar algunas veces, en importantes decisiones sobre el personal, el lema “el interés de la Empresa tiene prioridad”.

La fidelidad no debe convertirse en la Empresa en dependencia. La solución no está en una toma de consideración erróneamente entendida, que ponga en peligro a la Empresa. Pues la responsabilidad del Empresario no se limita solamente a los casos problemáticos individuales, sino al conjunto de la Empresa –y esto significa también al de toda la plantilla.

Personalmente conozco casos en los que no se adoptaron las medidas necesarias con respecto al personal y por ello se puso en peligro la existencia de la Empresa. En la mezcla del nivel económico y del nivel personal, que ya de por sí supone una vinculación, hay también una oportunidad –la oportunidad de buscar, en un diálogo abierto y muy respetuoso, el camino adecuado lo mismo para cada colaborador como también para la Empresa. Esto no nos libra de decisiones potencialmente dolorosas. Pero nos puede librar de que la Empresa y/o su cultura empresarial resulten permanentemente dañadas. Lo único decisivo en tales decisiones difíciles es, por encima de todo: el tono hace la música.

Con toda seguridad hay que contar entre los puntos fuertes de una Empresa familiar que es más fácil adoptar decisiones, puesto que capital y dirección están en la misma mano y por ello también la responsabilidad última. A esta particular cultura empresarial corresponde también que la responsabilidad se delegue frecuentemente –sin embargo, y esto es lamentable no “Top down”, sino “Bottom up”.

Esta responsabilidad en última instancia del propietario de la Firma comporta siempre, sin embargo, el riesgo, de que la plantilla rehuya asumir responsabilidades. Algunas veces incluso una pequeña decisión la debe tomar el director pues “a él pertenece el negocio”. Y a algunos directores –seamos sinceros- les agrada que sea así. Hasta una cierta dimensión de la Empresa es factible esta forma de tomar decisiones, lo cual no significa que tenga pleno sentido.

Pues liberar a la plantilla de asumir responsabilidades significa también no utilizar toda su competencia. Se podría decir que se desperdicia una parte del recurso humano –a costa de la productividad.

A lo más tardar cuando la Empresa llegue a tener una determinada dimensión, de forma que el director no pueda dirigir personalmente todos los procesos, aparecerá la venganza de una plantilla que está acostumbrada a re-delegar siempre la responsabilidad a la cúpula. En este momento se debe reestructurar una Empresa, desarrollando procesos en los que las responsabilidades se deben redistribuir, formando al Personal para que sea capaz y esté dispuesto a asumir responsabilidades.

La estructura de una Empresa debe adaptarse a su tamaño. Una Empresa se desarrolla en fases cada una de las cuales necesita una organización particular. Lo que ayer nos llevó al éxito puede ser hoy completamente contraproducente. Esto tiene también validez para un caso particular de delegación de responsabilidad, como es la regulación sucesoria. Pues en la mayoría de los casos con el sucesor se inicia un nuevo capítulo en la historia de una Empresa.

“El desarrollo de una Empresa familiar depende en gran parte de la regulación sucesoria y de las expectativas de beneficios de la Empresa”

Es difícil conseguir datos consistentes, pero, según información de la Representación de Intereses de las Empresas Familiares de Alemania: la ASU, se realiza la transferencia de una Empresa, en la mayoría de los casos, de los padres y madres fundadores a la generación inmediata. Resulta más difícil en el caso de los nietos. Pues hasta la tercera generación se ha diversificado tanto el foco originario del Empresario familiar, que frecuentemente resulta imposible una toma de conciencia común de responsabilidad en el marco familiar informal. Sin la menor duda se precisan estructuras claras, competencias y reglas. A través de generaciones se han desarrollado Empresas familiares con éxito con tales condiciones marco. Hago mención a tres:

1.- Las Empresas familiares que tienen éxito están dirigidas por familias que han desarrollado una estrategia familiar común en relación con la Empresa, es decir, se han puesto de acuerdo fundamentalmente sobre el papel, el sentido y la utilidad de la Empresa para la Familia.

2.- Una es la estrategia de la familia – y otra complementaria, la que han desarrollado las Empresas familiares con éxito, que supone también una clara estrategia empresarial, i.e. han definido objetivos empresariales y, consiguientemente, han posicionado a la Empresa.

3.- Empresas familiares con éxito han definido, sobre todo, bien los límites entre Familia y Empresa. Y por eso han

previsto qué condiciones deben aportar también los miembros de la familia para entrar a formar parte del *Management*. De esta manera la regulación sucesoria no se convierte en un juego de alto riesgo aleatorio (Vabanquespiel) para la Empresa, pues se gestiona profesionalmente.

Ciertamente no hay ningún camino real para regular la sucesión. Pero se necesitan, en primera línea, estructuras claras y una manera profesional de proceder –en cuanto esto sea posible- para una pacífica negociación, dentro de la familia del empresario, sobre cómo conseguir un desarrollo positivo de la Empresa familiar. Aspectos jurídicos o tributarios de la regulación sucesoria se sitúan, por el contrario, en un segundo lugar.

El desarrollo posterior de una Empresa depende también, en medida importante, de la expectativa de beneficio. “Más de dos chuletas no puedo comer al día”. Esta cita puede resultar algo exagerada para lo que con ella se quiere significar en cuanto a la expectativa de beneficio de algunos empresarios familiares en la propia Empresa. Incluso si se tiene claro que una Empresa que quiera tener futuro debe conseguir beneficios, se plantea la cuestión sobre el volumen que ha de alcanzar este beneficio. Sin embargo, la necesidad personal de un empresario no debe ser la medida de lo que la Empresa necesita.

Si se compara la rentabilidad media de las Empresas familiares con las Empresas que no pertenecen al ámbito familiar, apenas se encuentran diferencias en el promedio. Sin embargo, el abanico de los beneficios en las Empresas familiares es menos amplio, i.e. hay menos Empresas con pérdidas, pero también menos Firmas con grandes beneficios. Estos datos permiten concluir que las Empresas familiares, en promedio, se exponen a menos riesgos que otras Empresas. Esto correspondería a su orientación – y son también estimadas por esta orientación precisamente al largo plazo. Sin embargo, la orientación a largo plazo no debe significar que la Empresa aplaza sus beneficios “siempre para mañana”, porque mañana puede ser demasiado tarde. La orientación a largo plazo, que está emparejada con una adecuada expectativa de beneficio por el empresario, puede fracasar. Puede también servir de disculpa para no hacer el necesario esfuerzo con el fin de optimizar los procesos en el desarrollo de la Empresa. A fin de cuentas es una evasión cómoda.

Con satisfacción se afirma también que las Empresas familiares, en principio, necesitarían una rentabilidad más baja que las Empresas de otro tipo, porque ellas, por lo general, no se refinancian directamente en el mercado de capitales. Pero también las Empresas familiares deben refinanciarse – normalmente con créditos bancarios. Y los Bancos, por su parte,