

Tema de la semana

El sector apunta a la especialización para competir con los más grandes

Una industria en constante crecimiento

Enfrentar se a los grandes operadores es uno de los retos a los que se enfrentan las firmas familiares. Por ello, Ignasi Sayol, miembro de la junta directiva de Pimec, apuesta por la especialización.

La importancia de diversificar el negocio

Las empresas familiares deben diversificar su negocio para sobrevivir. Desde la consultora Everis consideran que el e-commerce es un nicho de mercado que deberían explorar.

La falta de un plan de sucesión en la empresa familiar de transporte dificulta su continuidad

El 70% de las compañías familiares desaparecen durante el primer relevo generacional

Elena de Jesús Barcelona

La empresa familiar, dentro del sector del transporte de mercancías, constituye un elemento esencial del tejido empresarial español. Sin embargo, las estadísticas ofrecidas por los expertos invitan a reflexionar y validan el refrán de “el abuelo crea, el padre mantiene y el hijo destruye”. Según los datos de la consultora especializada en empresa familiar Unilco, el 70% de las empresas familiares de este sector no supera el primer relevo generacional y tan sólo el 15% es capaz de sobrevivir al segundo o tercer cambio. “A pesar de ello, son numerosas las compañías de transporte que, simplemente, no hacen nada para prever esta situación”, confiesa Manuel Baldelana, gerente senior de Unilco.

En este sentido, desde el sector existe una opinión prácticamente unánime de que la ausencia de una adecuada planificación en términos de sucesión empresarial es una de las principales causas del fracaso de la empresa familiar. “La desaparición del fundador es, sin duda, un momento crítico para la

En la mayoría de los casos, el propio fundador retrasa, de forma consciente o inconsciente, su retirada, según explican desde Unilco



compañía, especialmente a la hora de redefinir los roles que ejerce cada miembro de la familia dentro del nuevo sistema”, comenta Dulsé Díaz, portavoz de CETM, que considera que las empresas familiares deben considerar la continuidad generacional como uno de sus objetivos principales. “Es imprescindible planificar la sucesión con suficiente antelación”, añade.

Sin embargo, todo apunta a que la realidad es otra muy distinta. Tal y como detalla Baldelana, en la mayoría de los casos el propio fundador dilata, consciente o inconscientemente, el momento de retirarse. Entre las razones de esta situación, el experto destaca el temor a la pérdida del estatus social o de autoridad familiar, así como la sensación de riesgo al dejar su patrimonio y principal fuente de ingresos en manos de otro. Un proceso en el que, además, y más allá de las complejidades empresariales inherentes al mismo, se entremezclan también cuestiones personales y emocionales. “Muchos empresarios del sector no saben si iniciar un pro-

Los ingredientes necesarios para alcanzar el éxito

Las compañías familiares del sector del transporte disponen de todos los ingredientes necesarios, tales como procesos de toma de decisiones rápidos y flexibles, capacidad para conseguir la fidelidad de los clientes, compromiso y capacidad para transmitir valores, para alcanzar el éxito. Dulsé Díaz, portavoz de CETM, añade, además, el compromiso con el proyecto empresarial y la estabilidad de las líneas estratégicas fundamentales. Sin embargo, “estas fortalezas no bien gestionadas se convierten en una clara desventaja, como puede ser la desmotivación del personal por el cambio generacional o la falta de actualización a nuevas tendencias, entre otras”, según José Luis Morato, socio director de Retos Logísticos.

Por otra parte, Manuel Baldelana, gerente senior de Unilco, constata



una pérdida de valores en este tipo de firmas. “Muchos empresarios empezaron de la nada, con una furgoneta. En cambio, las nuevas generaciones lo tienen todo hecho”, confiesa. Por último, Baldelana comenta que los consejos nocturnos (maridos o mujeres de los hijos) tienen cada vez más influencia en la toma de decisiones de las empresas, lo cual puede generar problemas.

ceso de sucesión creará problemas entre los hijos, al tener que elegir a uno de ellos, o en la propia familia, al considerar que ninguno de sus hijos es lo suficientemente empresario para sacar adelante la empresa”, asegura Baldelana. Para José Luis Morato, socio director de Retos Logísticos, las mayores desventajas que afrontan este tipo de firmas son, por una parte, “pensar que la siguiente generación todavía no está preparada” o que “las siguientes generaciones no estrechen lazos como ocurría con los fundadores y que los intereses sean diferentes y generen conflictos en vez de sinergias”.

MÁS DESAFÍOS PARA EL SECTOR

La profesionalización, comunicación, especialización e internacionalización son, para los agentes consultados, otros de los principales retos que afrontan las empresas de transporte de mercancías en la actualidad. El director general de Astic, Ramón Valdivia, añade, además, “la necesidad de crecer en tamaño y, en algunos casos, también diversificarse y

Para algunos expertos, el significado de un proceso de profesionalización es la entrada de profesionales externos a la familia

fusionarse con otras empresas para afrontar los retos a los que se enfrenta el transporte por carretera.

Respecto a la falta de comunicación y profesionalización, Manuel Baldelana pone como ejemplo el caso de un cliente especializado en transporte de pescado congelado. “En este caso, padre y tío formaban parte de esta compañía. Como el padre fue quien inició el negocio y había tenido siempre un instinto muy bueno para el mismo, todos los empleados accedían a lo que éste demandaba y él tomaba siempre las decisiones por su cuenta”. De esta forma, mientras las crisis económica se llevaba por delante a muchas empresas de esta industria, él se dedicaba a comprar rutas. “Pensaba que, cuantas más rutas, más

LAS CLAVES



Anticiparse a la sucesión

El proceso de sucesión debe gestionarse con antelación para evitar poner en peligro la supervivencia de la empresa familiar de transporte.

Estructuras de gobierno

Los profesionales consultados apuntan a la necesidad de definir nuevas estructuras de gobierno (consejo de administración o comité de dirección)

para garantizar el adecuado desarrollo del negocio familiar.

Gestión profesional

Profesionalizar la gestión y la actividad de la compañía sin perder los valores familiares es uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan este tipo de empresas. Algunos agentes de la industria apuestan por incorporar profesionales ajenos a la familia.

Abrirse a nuevos mercados

El tamaño reducido de estas empresas dificulta, en numerosas ocasiones, su salida al exterior. Por ello, las empresas deben empezar a mirar más allá de nuestras fronteras.

Compromiso con el negocio

Entre las principales ventajas de estas compañías, destaca su capacidad de compromiso con el negocio.



La confusión de intereses personales y profesionales puede acabar siendo un importante escollo para las empresas familiares del sector del transporte. Por ello, los expertos consultados recomiendan anteponer los intereses de la empresa frente a los familiares.

MAN

dinero iba a ganar. Sin embargo, sucedía justo lo contrario y las pérdidas eran cada vez mayores. Los camiones salían llenos, pero volvían siempre vacíos y él no se explicaba el porqué. De hecho, casi desaparece la compañía", señala.

Finalmente, la solución fue tan aparentemente sencilla como crear un nuevo comité de dirección dentro de la empresa que evitase centralizar las decisiones en el fundador de la misma, pues, precisamente, uno de los datos que le llamó la atención al experto fue que los puestos de los consejos estaban ocupados por el fundador de la empresa. "Cuando empezamos a profesionalizar un poco, reuniéndonos una vez al mes con asesores externos a la familia, analizando la evolución de las rutas y de las cuentas, conseguimos recortar gastos y hubo una mejora importante", confiesa el responsable de Unilco.

Las empresas familiares de transporte acostumbran a ser de menor tamaño, lo cual dificulta los procesos de internacionalización

Para algunos, el significado de un proceso de profesionalización es la entrada de profesionales externos a la familia. Sin embargo, otros consideran que los profesionales deben ser los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar, asegurando que ésta sea la verdadera garantía de éxito en el tiempo.

A este respecto, Manuel Yagüe, responsable del Centro de Excelencia en Supply Chain de Everis, sostiene que, "pese a que los directivos de estas empresas son muy capaces, hace falta renovación y una visión más empresarial cuando empiezan a tener volumen. Ejemplo de ello es Boluda, que pese a ser un monstruo continúa siendo una compañía familiar". Por el contrario, otros expertos como Josep Tàpies, catedrático de Empresa Familiar del IESE o Alberto Gimeno, profesor de Esade, entienden que los directivos externos no resuelven los problemas familiares.

El tamaño parece que tampoco acompaña siempre a las empresas familiares de transporte. Éstas acostumbran a ser más pequeñas y a internacionalizarse menos que el resto, lo cual limita sus posibilidades de crecimiento. "Las grandes empresas europeas del sector están entrando en nuestro territorio y debemos ser capaces de internacionalizarnos para poder competir", destaca Yagüe. En cualquier caso, Morato observa un repunte en la confianza de los directivos y propietarios de estas empresas acorde con la mejora del clima económico. "Hay un mayor optimismo y apetito inversor de hacer planes de futuro, creciendo a través de la profesionalización, aunque muchos sólo piensan en subsistir o que alguien les compre o absorba". ■■

Ceder el testigo con éxito

■ Grupo Carreras, Pañalón o Transportes Santos son tres ejemplos de empresas familiares del sector del transporte de mercancías que han logrado realizar con éxito el cambio

generacional. Se formaron paso a paso y ahora son conscientes de que tienen que innovar y evolucionar para que su organización perdure en el tiempo. Para lograrlo, han

decidido abrirse al mundo, explorar nuevas líneas de expansión de negocio y, por encima de todo, intentar mantener vivos los valores familiares que los caracterizan. ■■



El origen de Grupo Carreras se remonta a 1933, cuando la familia Carreras adquiere su primer camión, un Beldford de segunda mano y de tres toneladas. Al poco tiempo, la empresa inició su proceso de expansión y desde su sede central ubicada en Zaragoza llevó a cabo la apertura de delegaciones en las principales capitales de provincia españolas. Según explican desde la compañía, la fórmula del éxito para mantenerse durante 82 años y afrontar tres relevos generacionales es una mezcla de sentido común, mucho trabajo, austeridad –entendida como eliminación del despilfarro–, honestidad, visión a largo plazo, reinversión de



Marcos Montero Ruiz fue la persona que puso el primer peldaño de la compañía hace más de 50 años. Para Montero, no existe ningún secreto que no haya sido crecer, consolidar mercados y prestar una atención especial a la formación de toda su plantilla al servicio de la seguridad, la calidad y la relación con los clientes y proveedores. "Varitas mágicas no existen, la clave es la constancia, el trabajo bien hecho y el disponer de un equipo humano identificado con la dirección", asegura el fundador de Pañalón.

En cuanto a las principales causas de desaparición de algunas compañías familiares de transporte, Montero señala "un agotamiento de ideas en

el proyecto, la falta de financiación, el envejecimiento del fundador y de la familia y, fundamentalmente, no haber realizado el proceso de sucesión adecuado con los descendientes cualificados o gestores externos". En el caso de Pañalón, la compañía está terminando con éxito el proceso de cambio generacional en base a la continuidad de los hijos del fundador con preparación, dedicación y esfuerzo, "junto a un equipo directivo en perfecta sintonía con los objetivos de nuestro proyecto empresarial". Entre los problemas más comunes de las empresas familiares, resueltos en el caso de Pañalón, Montero destaca la disparidad de criterios y opiniones que se producen entre hermanos o gestores de la empresa en la proyección del negocio.

beneficios, apuesta por la innovación y la tecnología y, finalmente, orientación al cliente y a los cambios del mercado. "Se trata de crear y reforzar las ventajas competitivas que no tienen los competidores". Así lo aseguran fuentes de la compañía, que detallan, además, que "la clave es ofrecer un servicio de valor añadido a precios competitivos, siempre desde la cercanía al cliente, mostrando en todo momento capacidad de respuesta rápida a sus necesidades, así como disponer de una red propia de almacenes y flota". Entre los problemas más comunes que afectan a este tipo de compañías, destacan "la falta de solvencia, el exceso de deuda, la escasa rentabilidad, así como no poder ofrecer una ventaja competitiva ante otros operadores del mercado".



Transportes Santos se fundó hace 52 años por Elías Santos Recueros y afronta, en la actualidad, la tercera generación, "por lo que la compañía tiene un futuro asegurado de por lo menos otros 30 años". Así lo indican desde la empresa, donde destacan, además, que en este tipo de empresas "es necesario y vital la realización de unos detallados y muy estudiados protocolos familiares para poder asegurar un correcto relevo generacional".

Si bien todavía queda un miembro de la segunda generación, de la tercera trabajan, única y exclusivamente, dos personas de la familia. "En la



actualidad, la gran mayoría, por no decir todos, contamos con grandes profesionales que se han ido formando junto a nosotros, que se han amoldado a la tónica y al trabajo de una empresa familiar, sintiéndola totalmente suya". De hecho, desde la empresa familiar consideran que, de no ser así, "el futuro y la viabilidad de la misma sería del todo imposible". Por otra parte, y en relación con los factores de éxito, desde el grupo subrayan "el hecho de contar con una jerarquía muy plana y muy accesible en todo momento, la cercanía en toda la cadena, ofrecer una respuesta rápida y la gran especialización en nichos de mercado concretos. "Éstos forman, bajo nuestra humilde opinión, las principales claves del éxito y diferenciación".

¿Qué es un grupo familiar?

I Propiedad accionarial: La mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de la persona que fundó o fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijos o herederos directos de los hijos.

II Control: La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

III Gobierno: Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

IV Derecho de voto: A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía, o sus familiares o descendientes, poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.