

# «EN SAN TELMO HACEMOS INVESTIGACIÓN, FORMACIÓN Y PUESTA EN VALOR DE LAS EMPRESAS»

San Telmo Business School cuentan con la Cátedra BBVA de Empresa Familiar, que el próximo año cumple 25 años, para apoyar a los negocios en su apuesta de futuro

## IDEAL

El profesor de San Telmo Business School y director de la cátedra BBVA de Empresa Familiar Miguel Soto ofrece su visión de esta parte fundamental de la economía.

–¿Qué volúmenes ocupan las empresas familiares en el tejido empresarial andaluz?

–Yo diría que el 75-80% de las empresas andaluzas son familiares, aunque el dato depende mucho de lo que consideremos empresa- los estudios más reputados consideran empresas de más de tres trabajadores – y lo que consideremos familiar. En volumen de ventas este porcentaje es menor, pues, por lo general, las empresas familiares son más pequeñas que las no familiares.

–En San Telmo cuentan con la Cátedra de Empresa Familiar que el próximo año cumple 25 años, ¿qué balance hacen de estos años?

–La actividad principal de San Telmo es la formación de directivos y gestores, pero enseguida nos dimos cuenta que la gestión sin el apoyo de la propiedad no va a ninguna parte... Es fundamental que la propiedad ejerza un buen gobierno y de ahí surge la idea. El objetivo es fomentar que las empresas tengan mejores dueños, bien formados para que sean capaces de gobernar sus empresas. Este ha sido el trabajo de la cátedra desde entonces: hacemos investigación, formación y puesta en valor de las empresas familiares. Por ejemplo, con unos premios anuales que reconocen su labor y los valores que encarnan. Atrás una leyenda negra de que son endogámicas y confunden el apelli-

do con la capacidad. Aunque se dan casos, no todas son así, como demuestra el hecho de que sean más longevas. Estudios demuestran que la media de edad de las empresas familiares es de 32 años frente a 26 años de las no familiares. De hecho, en Andalucía hay 6 empresas anteriores al siglo XX, ¡nacieron en el siglo XIX o antes! y todas son familiares. Cuando una familia empresaria tiene buenas prácticas se convierte en un modelo muy potente.

–¿Cómo ha ido creciendo la demanda de formación?

–Las empresas están más concienciadas de la importancia de la relación empresa-familia. Hace 25 años las empresas eran menos conscientes de esto. En Andalucía ahora hay más empresas de segunda generación que antes por el boom económico de los 70 y 80 y han ido evolucionando, hay un núcleo que tienen mucho peso y dan visibilidad a esta problemática. Por este motivo, las empresas en general demandan más formación. Antes el líder estaba más ocupado en gestionar el día a día y no se preocupaba de los problemas de la propiedad y sus necesidades específicas de formación. Desde la Cátedra les apoyamos a través de un curso de 6 semanas en el cual ayudamos a las empresas a hacer un diagnóstico de qué es lo que les está pasando y como enfrentarse a ello. Así mismo, sirve como punto de encuentro con otras familias que están en las mismas circunstancias y les sirve de apoyo.

–¿Qué tipo de asesoramiento y de formación demandan las empresas?

–Es muy completo: nos gusta trans-



El profesor Miguel Soto imparte una de sus clases. S.T.

mitir ideas claras, aportar métodos simples y difundir instrumentos útiles como el protocolo o los planes de sucesión, de carrera, la evaluación de directivos... El protocolo es como el paraguas que las aglutina a todas ellas. En un curso de 6 jornadas con periodicidad semanal tratamos todos los temas que preocupan a los propietarios de empresas: los conflictos, los órganos de toma de decisiones, la sucesión, la profesionalización, la gestión de los recursos económicos y los dividendos, como evitar la confusión entre asuntos de la empresa y la familia y la gestión del patrimonio familiar...

–¿Sigue siendo la sucesión el principal caballo de batalla?

–Yo creo que sí, alrededor de la sucesión se organizan los cambios y es donde hay que actuar. Hay tres hitos de sucesión: en el liderazgo, en la propiedad y en el gobierno. Hay que trabajar en los tres planos y no sólo en liderazgo.

–¿Cómo han evolucionado las empresas este tema del liderazgo?

–Las empresas familiares, como la sociedad, han evolucionado mucho. Ahora los jóvenes están más preparados y hay más talento directivo. Hay más preparación pero menos compromiso. Ahora, es más difícil conseguir que el sucesor se comprometa en el esfuerzo que implica el liderazgo de la empresa de propiedad compartida con el resto de la familia. El rol de la mujer también han cambiado, antes era el varón el que cogía el testigo, independientemente de su capacidad, y eso ha dado lugar a auténticos desastres. Hay que tener en cuenta por un lado la capa-

cidad técnica y por otro el compromiso moral. Ahora muchas mujeres lideran el negocio familiar de manera exitosa. Por otra parte, al haber más aspirantes a sucesor es más difícil que el nuevo líder reciba el apoyo de todo el mundo.

–¿Qué es más difícil coger o soltar las riendas, según su experiencia?

–Emocionalmente es más difícil soltarlas, el fundador de una empresa tiene una relación con la empresa como que es su obra. Les cuesta mucho desprenderse. Son personas de éxito y les da mucho miedo que los demás se equivoquen, hay un problema de confianza. Pero lo verdaderamente difícil es coger las riendas y sobre todo conseguir el apoyo del resto de la familia, se da mucho en empresa especialmente en el paso de segunda a tercera generación. Ganar el respeto y la autoridad ante los primeros es más difícil.

–¿El modelo de empresa familiar tiene futuro?

–Sí, es lo natural, una empresa familiar es un modelo con fortalezas muy importantes y los estudios demuestran que cuando se trabaja bien es mucho más competitiva que las empresas de socios enfocados a objetivos de corto plazo, porque se manejan otros criterios. Aunque es un modelo potente, también es más complejo, por lo que hay que gestionarlo adecuadamente. Hoy en día sabemos mucho de empresas familiares y en San Telmo ponemos nuestro granito de arena. Hay herramientas muy eficaces para evitar las trampas de las empresas familiares, el mayor problema es cuando no se hace nada.

## La Cátedra BBVA de Empresa Familiar

La Cátedra se crea en el año 1995, con la misión de formar, asesorar e investigar en los temas relacionados con las empresas familiares. Desde el año 2012 cuenta con el patrocinio del BBVA, adquiriendo la denominación 'Cátedra BBVA de Empresa Familiar'.

Así como el resto de actividades de San Telmo Business School están orientadas a desarrollar mejores directivos, la Cátedra se especializa en ayudar a las familias a ser mejores dueños de sus empresas.

El foco está en la familia y sus relaciones con la empresa. Lo que la empresa aporta a la familia y lo que la familia aporta a la empresa, convencidos de que la vinculación de la familia con la empresa constitu-



El próximo año la Cátedra cumple 25 años. S.T.

ye una de las escasas ventajas competitivas sostenibles.

Desde sus orígenes se han realizado las siguientes actividades: 200 empresas han estado asociadas a la Cátedra 15 ediciones del Curso Fundamentos de Empresa Familiar (675 participantes)

35 seminarios especializados 18 visitas a empresas

20 ediciones de los premios familia empresa 15 casos específicos, 8 notas técnicas, entre otros artículos y documentos de trabajo sobre la problemática de la empresa familiar.

«Nos gusta decir que transmitimos ideas claras y damos instrumentos útiles a las familias»

«Es más difícil conseguir el esfuerzo y compromiso del sucesor que había antes, esto ha cambiado»