

Negocio

& Estudio de Vida

Diario libre de información económica

Jueves 14 de abril de 2011 / Año 6, Número 1038 / www.dianegocio.es

El termómetro



PRINCIPALES INDICADORES

Box 35 (puntos)	10.765,00	▲ 0,23%
Euro/México (\$)	1,490	▲ 0,22%
Prime (seguro)	3,79	▲ 5p
Oro (\$/onza)	1.850,8	▼ -0,22%
Eurobar 12M (%)	2,977	▲ 0,03%

Paloma Rovira
Pasión por la empresa familiar



Turismo
Puerto Sherry se llena de piratas



CUB: Distribución Anual 2009: 70.094 ejemplares

La tasa de desempleo amenaza con rebasar el 21%

España se encuentra más cerca de los cinco millones de parados tras el primer trimestre de 2011 debido al aumento de la población activa en un 0,5%, según informe de AFI Agott. ■ P25

Telefónica: dividendo de al menos 1,75 euros desde 2012

Telecomunicaciones ♦ La rentabilidad de la retribución al accionista se dispara hasta el 9,6% ■ P6

FCC gana una autopista en Rumanía por 100 millones

La compañía se ha hecho con un tramo del llamado corredor paneuropeo IV a su paso por Rumanía, donde hace semanas logró un contrato para construir una línea de metro. ■ P9

Cuatrecasas no ha tirado los precios por AENA

El despacho ganador del concurso para la privatización de AENA asegura haber ajustado el presupuesto a la carga de trabajo y la experiencia. Su oferta fue la tercera más baja de las 54 presentadas. ■ P27

Salgado ataca a las empresas por su factura fiscal

■ P24



Una línea de metro en Rumanía

La CECA contará en un año con los nuevos estatutos y un consejo más reducido

El consejo de administración de la CECA dio ayer el primer paso para la modificación de sus estatutos, tal y como adelantó NEGOCIO el pasado 25 de marzo, para adaptarse a la nueva realidad de las cajas. Su presidente, Isidro Falme, compareció por primera vez junto al nuevo director general, José María Méndez. ■ P8

ESPECIAL COSTAS SEMANA SANTA
MARBELLA - MÁLAGA

MARRIOTT'S MARBELLA BEACH RESORT
Del 17 al 24 de abril

208€ Apartamento 1 dormitorio (hasta 4 personas)
260€ Apartamento 2 dormitorios (hasta 6 personas)

10% DESCUENTO + 7 X 6
ÚLTIMOS DÍAS!!

3 meses 0% intereses 902 400 454
www.marriott.com.es VIAJES El Corte Inglés

ADemás

Indra estrena en China un simulador de helicóptero

La compañía que preside Javier Monzón implanta el primer simulador de helicóptero con que contará el gigante asiático. Además, Indra y Hinoceper volverán entrenamiento a los pilotos chinos, tras la firma de un principio de acuerdo con el Gobierno de Prín. ■ P12



Javier Monzón. 11 ABRIL

Marineda City abre hoy sus puertas al público

El centro comercial más grande de España y tercero de Europa se inaugura hoy con el reto de atraer a más de 15 millones de visitantes anuales. ■ P10

El PIB turístico crecerá un 2,2% por la crisis de Egipto

Las revueltas de Túnez y Egipto harán que el PIB del turismo español crezca un 2,2% este año. El archipiélago canario polarizará el grueso de la demanda. ■ P11

SUS SEÑORÍAS

Reprobar a Chaves

El peor trago para un diputado de las Cortes nacionales es la reprobación. Y el PP la ha pedido por Manuel Chaves, vicepresidente tercero, por lo menos. Por la gestión en Andalucía. ¡Ay Andalucía! ERE tras ERE y plan tras plan. La quema de dinero público.

Y sin crear empresas. Bueno, alguna sí, pero privada con el dinero del ERE. Primero fue Marbella. Uff. Y nadie se había enterado. De los ERES tampoco. Y de los hijos... Dice el PP que por su "implicación directa o indirecta en múltiples escándalos referidos

a su gestión al frente de la Junta de Andalucía". Y por su nula implicación en el Gobierno Central. ¿Alguien sabe las funciones del Vice Chaves? Que las explique. Salvo que limpie las alfombras... también debajo. Y no te entredes, ni te entretengas. **Servet**



“Las descargas van a ser un recuerdo en muy poco tiempo”

Angeles González-Sinde
ministra de Cultura

Pasión por la empresa familiar

PALOMA RÓVIRA



El 80% de las empresas familiares desaparecen después de dos generaciones. La vida media de estas empresas es por tanto de 25-30 años frente a las demás, donde alcanza una media de 40-50 años.

El factor determinante del éxito o fracaso en la sucesión de estas empresas radica en un elemento intangible que se va devaluando en las sucesiones: la "Pasión".

Las empresas nacen gracias al espíritu emprendedor del creador, que con su ilusión pone en marcha un sueño y una forma de entender la vida que se materializa en un proyecto empresarial. Esta forma de vida está impulsada por la Pasión del propietario por construir y mantener vivo el espíritu que motivó la creación de la empresa. Esa pasión determina la visión y misión del negocio, y conforma unos valores y una cultura corporativa de la empresa familiar.

A medida que otras generaciones familiares ocupan los puestos de dirección de la empresa, la pasión originaria se transforma o diluye y esos valores entran en un proceso de transformación o de disolución, que termina con el cierre de la empresa.

La clave para mantener la existencia de las empresas familiares es la gestión en la transición de la Pasión en la sucesión, determinada por tres factores en el momento en el que empieza a perfilarse la necesidad de la sucesión:

El primero está relacionado con la oportunidad que se brinda a las nuevas generaciones de aportar nuevos valores a la empresa, a través de los cuales las nuevas generaciones se puedan sentir identificadas y no sólo "adoptar" el proyecto de sus antecesores como una obligación.

La implicación puede provenir de que sean los sucesores los que implementen el plan estratégico de los años siguientes. El objetivo es triple: realizar un plan estratégico supone conocer la situación actual y la empresa; añadir valor supone investigar cómo se está comportando el mercado y estudiar opciones de diversificación, crecimiento o mejora de operaciones; por último, supone para la nueva generación una forma-



El factor de éxito en la empresa familiar es la 'pasión'. trz

ción integral, una visión propia y una defensa de SU proyecto. En este punto, el negocio ya forma parte del hijo.

El segundo, analizar si existen herramientas de aprendizaje y formación con que dotamos a los sucesores, mucho antes de que entren a formar parte del negocio al 100%.

Y la formación no sólo está restringida a conocer cómo funciona la empresa; lo importante es cómo debería funcionar la empresa y qué grado de desviación tiene en ese momento. Toda em-

presa es susceptible de mejora continua y es ahí donde la nueva generación tiene la oportunidad de crear su propia Pasión. Ese es el espacio vacío destinado a ser llenado por el sucesor.

El tercer punto, es el grado de colaboración, aceptación y objetividad con que los padres aceptan los dos puntos anteriores. Es uno de los puntos más críticos, en el que es necesario tomar distancia entre las partes. Es aquí donde el hijo tiene oportunidad de realizar SU proyecto con una visión objetiva sobre la realidad,

independiente para crear vías de mejora y preferiblemente, guiada por un coach externo que garantice la separación de las partes, un proceso independiente de formación continua y que el plan establecido se realice con éxito.

De esta forma, el padre será el evaluador de las "propuestas del hijo" y será el hijo el responsable de llevar a cabo sus "propias propuestas".

Por tanto, como conclusión, deberíamos preguntarnos, si existen en la empresa familiar los 4 niveles de oportunidad: oportunidad de conocer (conocer, el padre, la perspectiva del hijo y el hijo, la experiencia del padre), oportunidad de elegir (desde las dos partes, si se produce o no la sucesión), oportunidad de fallar (libertad para que los hijos cometan errores que harán que adquieran su propia experiencia) y oportunidad de mejorar (con flexibilidad del padre para que la idea inicial evolucione).

Estos cuatro niveles de oportunidad son el camino hacia la creación de la Pasión en la sucesión. Y no sólo en la sucesión sino en la pasión empresarial de las nuevas generaciones. ◊

Paloma Rovira es directora general de BoD Estrategia.

CARLOS CORDON

Desafíos y realidades

Durante la última década y media, la decisión de subcontratar servicios externos (*outsourcing*) ha sido relativamente simple. Permite a las empresas reducir sus costes, hacer un mejor uso de sus recursos y concentrarse en el crecimiento. No obstante, en los últimos 18 meses, hemos visto que el panorama de los negocios ha cambiado y las realidades de hace algunos años ya no son las mismas. El futuro ahora no depende de un crecimiento acelerado. Los riesgos del *outsourcing* son ahora más evidentes y sus ventajas financieras mucho menos claras. Al mismo tiempo, algunas empresas ven grandes oportunidades en el *insourcing* (contratación interna) y *near-shoring* (contratación cercana).

Como resultado de ello, ahora muchas empresas están replanteando sus modelos de negocio. ¿Sigue siendo el *outsourcing* la mejor opción o deberían obtener más de la cadena de valor para ellos? ¿Las empresas deberían seguir contratando en el extranjero o trabajar internamente podría generar mejores ganancias?

¿Está de regreso la integración vertical? En el pasado, decidir si el *outsourcing* era lo más adecuado para su empresa era meramente una cuestión matemática: ¿cómo ahorrar dinero? El *outsourcing* permite a las empresas concentrar recursos tales como personal y capital. La transferencia de riesgos a los proveedores y liberar más recursos para hacer crecer las ventas. Cuando las empresas y economías van creciendo sólidamente, esto funciona bien. Lo más importante, el crecimiento tiende a ser muy indulgente si usted comete un error. Sin embargo, hoy en día, las empresas se preparan para un período mucho más lento de crecimiento de las ventas y se concentran en idear nuevos métodos en lugar de pensar cómo aumentar sus ganancias. Tener un mejor control de la cadena de valor es sumamente importante. ◊

Carlos Cordon,
profesor del IMD.

Comunicación e influencia 2.0

ENRIQUE ALCAT



Las redes sociales, aunque estén de moda, no son una moda. Tal vez, las que no se basen en criterios de sostenibilidad prestados por la verdad de los contenidos y de las informaciones, desaparecerán. La mayoría de las que ya conocemos, con algunos ajustes, serán las grandes influenciadoras en la toma de decisiones por internet.

Las personas que quieren influir, además de la relación directa y personal en vivo y en directo, tendrán que estar, lo quieran o no, en las redes sociales. La nueva realidad creada con el nuevo panorama digital hace que tengas que estar ocupando, de forma inteligente, un espacio que si no lo haces tú, lo ocuparán otros. Dicho esto, no se trata de "estar" sino de participar y contribuir con una estrategia definida encaminada a conseguir unos objetivos que refuerzan tu marca personal a través de diferentes vehículos de comunicación que, como la influencia, presenta dos caras.

La censura entendida como el "no acceso" a los medios tradicionales de prensa, radio y televisión para las personas, influyen-

tes o no, ha dado paso a una libertad total de llegar a "todo el mundo" basada en el individuo como "medio de comunicación en sí mismo" gracias a la nueva imprenta digital que es Internet. El "no llegar" a los demás ya no se puede culpar a los medios periodísticos sino a nosotros mismos.

Las redes sociales están ayudando a democratizar la influencia desde el punto de vista personal y colectivo. Los mensajes, para comunicarlos, ya sólo dependen de ti y tu ingenio para sobresalir en un complejo territorio de autopistas donde existe, ya, excesiva circulación y conductores multidisciplinares que tratan de posicionarse en un ranking de visitas y de forma aspiracional, en otro de influencia.

Las redes sociales que no te aporten o cautiven tu tiempo y tu mente "a cambio de nada" o, lo que es peor, insatisfacciones sucesivas, pueden causarte disfunciones que afecten a tu capacidad relacional. El factor tiempo es fundamental y, por tanto, piensa más que nunca en la economía de espacios. Recuerda, como decía Henri Poincaré, cuando estés *tweeteando* que "una palabra bien elegida puede economizar no sólo cien palabras sino cien pensamientos".

La influencia 2.0, para que triunfe, debe pasar inevitablemente por conocer muy bien tu público. Los caminos elegidos, a través de twitter, linked IN, facebook y otros, serán mejor o peor para ejercer tu influencia si sa-

bes realmente a quién te quieres dirigir para que te "compre" tu mensaje intelectual con valor añadido. Lo demás, por muchos "amigos" o "contactos" que tengas te podrá valer para posicionarte mejor entre buscadores, para recuperar a algún viejo amigo o para que te contacte un *headhunter*, pero para influir no te olvides nunca que siempre tienes que tener muy bien pensada la estrategia y la inmensa mayoría de las veces las personas que utilizan las redes sociales no emplean ninguna estrategia sino sencillamente el viejo principio de acción-reacción o de estímulo-respuesta. ◊

Enrique Alcat. Autor del libro "Influja" y experto en comunicación.

Cantabria, Marzo 2011

PASIÓN EMPRESARIAL

Factor de éxito o fracaso en la sucesión de la Empresa Familiar

Existen multitud de artículos, tesis doctorales, análisis de diferentes entidades, que tratan de explicar el porqué el 80% de las empresas familiares desaparecen después de dos generaciones haciendo que la vida media de estas empresas sea de 25-30 años frente a las demás que alcanza una media de 40-50 años.

La razón principal de la desaparición de estas empresas radica en un elemento intangible que se va devaluando constantemente en las diferentes sucesiones; **este elemento tiene el nombre de "PASIÓN"**.

No en vano hemos escuchado las famosas palabras de Aronoff y Ward donde afirma que: *"Se ha dicho que los tres problemas más importantes a los que se enfrenta la empresa familiar son la sucesión, la sucesión... y la sucesión"*.

Las empresas surgen en un momento determinado gracias al espíritu emprendedor del creador, que con grandes dosis de ilusión, pone en marcha, no un negocio, no una empresa, sino un sueño y una forma de entender la vida que se materializa en un proyecto empresarial. Estas dosis de ilusión, sueños, forma de vida, están impulsadas por la Pasión del propietario por construir, hacer crecer y mantener vivo el espíritu que motivó la creación de la empresa.

Es esa Pasión la que determina la visión y misión del negocio y las operaciones, quizás no descrita y seguramente no escrita en la mayoría de los casos y que termina conformando unos valores y una cultura corporativa que dirigen los destinos de la empresa familiar.

A medida que otras generaciones familiares van ocupando los puestos de dirección de la empresa, la pasión originaria se transforma o se diluye y esos valores y esa cultura corporativa que habían dirigido los designios del negocio y que se habían generado gracias a la pasión del creador, entran en un proceso de transformación, en el mejor de los casos, o en un proceso de disolución que termina con el cierre de la empresa en ese 80% de los casos mencionado con anterioridad.

Cuántas veces hemos oído: "El hijo no tiene ni el empuje ni el liderazgo del padre"... lo que quieren decir es "El hijo no tiene la pasión del padre". Por tanto, he aquí la clave para mantener la existencia de las empresas familiares: **La gestión en la transmisión de la PASIÓN en la sucesión.**

Factores determinantes en la transmisión de la PASIÓN empresarial:

Mucho se ha hablado ya del Protocolo Familiar para poder contar con un claro sistema de gestión, organización y funcionamiento en la empresa familiar para que cualquier situación tenga unos criterios objetivos a seguir. Pero vamos a ir más atrás en el tiempo. En el primer momento que empieza a perfilarse la necesidad de la sucesión sin la confirmación de que esta se produzca. En este preciso momento, podríamos citar tres puntos a considerar en la gestión de la sucesión:

- § El primero está relacionado con la oportunidad que se brinda a las nuevas generaciones de **aportar nuevos valores a la empresa**, es decir, si existen vehículos a través de los cuales las nuevas generaciones se puedan sentir identificados con el proyecto o solamente están “adoptando” el proyecto de sus antecesores.

En la mayoría de los casos nos encontramos con una “obligación” de continuidad asumiendo el proyecto de otros y eso, indudablemente, no es el mejor camino para generar pasión. La pasión se genera a partir de que exista la opción de que las aportaciones de los sucesores se reflejen en la empresa. Esto, no solo supone que el proyecto se reconvierta en la mente de los nuevos emprendedores como algo propio, sino que genere la implicación deseada.

¿Cómo se puede articular este primer paso? Ese primer acercamiento en la sucesión puede provenir de que sean los sucesores los que implementen el plan estratégico de los años siguientes, incorporando el resultado de su propio análisis, de su estudio del mercado, de las opciones de mejora o diversificación, entre otros.

El objetivo de este paso es triple: realizar un plan estratégico supone conocer la situación actual y la empresa en profundidad; añadir valor supone investigar cómo se está comportando el mercado y estudiar opciones de diversificación, crecimiento o mejora de operaciones con la incorporación tecnológica e innovación en base a las circunstancias del mercado; por último, supone para la nueva generación una formación integral, una visión propia y una defensa de SU proyecto. En este punto, el negocio ya forma parte del hijo.

- § El segundo, analizar si existen **herramientas de aprendizaje y formación con que dotamos a los sucesores**, mucho antes de que entren a formar parte del negocio al 100%.

Desde luego, un sucesor no puede aportar valor sin conocimiento y sin proceso formativo. En este punto, habría que valorar cuánto tiempo se destina a ese proceso de conocimiento y qué grado de libertad se aporta en el mismo.

Y la formación no solo está restringida a conocer cómo funciona la fábrica, industria o empresa: lo realmente importante que debe conocer el sucesor es cómo debería funcionar la empresa y qué grado de desviación tiene en ese momento. ¿Supone esto que las empresas de los padres no funcionan correctamente? No. Supone que toda empresa es susceptible de mejora continua

y es ahí donde la nueva generación tiene la oportunidad de crear su propia PASIÓN. Ese es el espacio vacío destinado a ser llenado por el sucesor.

- § El tercer punto, es el **grado de colaboración, aceptación y objetividad** con que los padres aceptan los dos puntos anteriores.

Es este uno de los puntos más críticos, en el que es necesario tomar distancia entre las partes. Es aquí donde el hijo tiene oportunidad, a través del plan estratégico a futuro, de realizar SU proyecto con: una visión objetiva sobre la realidad, independiente para crear vías de mejora y, preferiblemente, guiada por un coach externo que garantice la separación de las partes, un proceso independiente de formación continua y que el plan establecido se realice con éxito.

De esta forma, el padre será el evaluador de las PROPUESTAS DEL HIJO y será el hijo el responsable de llevar a cabo SUS PROPIAS PROPUESTAS.

Por tanto, como conclusión, deberíamos preguntarnos, si existen en la empresa familiar los **4 niveles de oportunidad**: oportunidad de conocer (conocer, el padre, la perspectiva del hijo y el hijo, la experiencia del padre), oportunidad de elegir (desde las dos partes, si se produce o no la sucesión), oportunidad de fallar (libertad para que los hijos cometan errores que harán que adquieran su propia experiencia) y oportunidad de mejorar (con flexibilidad del padre para que la idea inicial evolucione).

Estos 4 niveles de oportunidad son el camino hacia la creación de la PASIÓN en la sucesión. Y no solo en la sucesión sino en la pasión empresarial de las nuevas generaciones.

ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

Según el Instituto de Empresa Familiar, en España, existen casi 3 millones de empresas familiares, las cuales representan el 75% del empleo privado y son responsables del 59% de las exportaciones españolas. El total de su facturación equivale al 70% del PIB español y no es de extrañar que del total de empresas españolas que cotiza en bolsa el 50% sean de tipo familiar.

En Cantabria, el 80% de las industrias son familiares y su contribución al Producto Interior Bruto Regional (PIB) supera el 70%. Sobre la facturación, cerca del 70% factura por debajo de los 1,5 millones de euros. La edad media de estas empresas en Cantabria cumple el mismo esquema nacional: la vida media es de 25 años y sólo el 10% supera los treinta.

Para ampliar esta información:

Departamento de Prensa BoD Estrategia – Eolo Comunicación
Tel. 91 241 69 96
e-mail: alicia@eolocomunicacion.com

BoD Estrategia S.L. es una empresa especializada en Consultoría Estratégica cuyo objetivo es hacer que sus clientes se conviertan en referentes de mercado a través de la gestión de sus ventajas competitivas. BoD trabaja en todas las áreas de negocio, proporcionando e implementando soluciones realistas que tengan un impacto positivo y medible sobre los beneficios empresariales de los clientes.

La diferenciación se basa en la adecuación de las soluciones de negocio a la globalidad de la compañía: en BoD se entiende "la empresa como un todo".

En BoD existe una clara orientación hacia la excelencia, la calidad y los resultados de los clientes.

Más información sobre BoD Estrategia en: www.bodestrategia.com