

Crecimiento de las Empresas Familiares: Estrategias desde Asturias reflexiona sobre la importancia de la estrategia de crecimiento para todo tipo de empresas familiares, examinando sus singularidades y fortalezas para acometer esta estrategia. Además, se muestran los procesos de crecimiento exitosos de algunas empresas familiares asturianas, como son la internacionalización del grupo EOLO, el crecimiento interno de Ascensores TRESA, las adquisiciones del grupo CAFENTO, la diversificación relacionada de TSK grupo, la integración internacional del Grupo ALSA y el trabajo con empresas familiares de la sociedad de capital riesgo PRINCE CAPITAL PARTNERS.

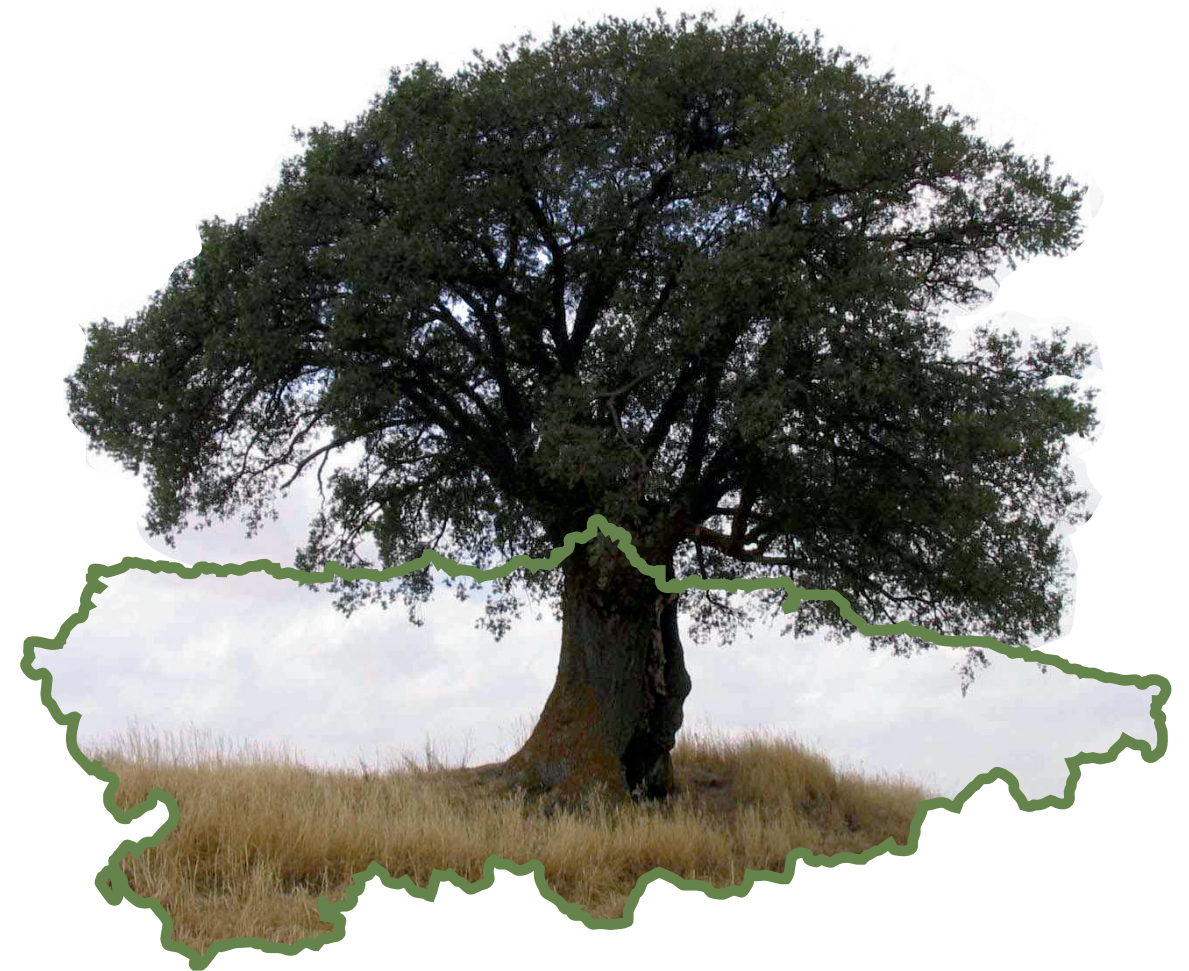
Esta publicación pretende resultar de interés para las empresas familiares, los consultores que se relacionan con ellas, así como para las instituciones que trabajan para su continuidad y las que pueden desarrollar políticas de apoyo a las empresas familiares, que son fundamentales para el desarrollo económico, la creación y la estabilidad del empleo.



CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ESTRATEGIAS DESDE ASTURIAS

Susana MENÉNDEZ REQUEJO
Juan Carlos ROJAS CHAMORRO

CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: ESTRATEGIAS DESDE ASTURIAS



CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR
Universidad de Oviedo

Crecimiento de las Empresas Familiares:
Estrategias desde Asturias

SUSANA MENÉNDEZ REQUEJO
JUAN CARLOS ROJAS CHAMORRO

CRECIMIENTO DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES:
ESTRATEGIAS DESDE ASTURIAS

CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR
UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Diseño y maquetación, KRK Ediciones
Álvarez Lorenzana 27, 33006 Oviedo (Asturias)
www.krkediciones.com

ISBN: 978-84-8367-312-6

Impreso en Grafinsa, Oviedo
Dep. legal: AS.5542.10

Índice

Agradecimientos	9
Introducción	13
1. Estrategias de crecimiento empresarial	17
2. Las empresas familiares ante la estrategia de crecimiento	23
3. Grupo EOLO: innovación con proyección internacional	29
4. Ascensores TRESA: compitiendo con las multinacionales	35
5. CAFENTO: El Gallego de Tineo y más	41
6. TSK: diversificación y expansión internacional	49
7. ALSA: de Leitariesgos a la bolsa de Londres.....	55
8. Capital riesgo promovido por empresas familiares en Asturias: PRINCE CAPITAL PARTNERS	63
9. Reflexiones finales	71
10. Bibliografía.....	75
Nota biográfica.....	77

Agradecimientos

Agradecemos al Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias la financiación de esta investigación y su apoyo.

Este proyecto también se ha beneficiado de la colaboración y el patrocinio que realizan a la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Oviedo la Federación Asturiana de Empresarios, la Asociación Asturiana de Empresa Familiar y sus asociadas Ascensores TRESA y TSK grupo, así como del apoyo del Instituto de la Empresa Familiar.

Esta investigación no se habría podido realizar sin la generosa y valiosa colaboración de D. Rafael Prieto Sánchez (Presidente de Grupo EOLO), D. Alejandro Prieto Estébanez (Vicepresidente de Grupo EOLO), D. Pedro Ortea Tugnoli (Director Jurídico de Ascensores TRESA), D. Carlos Manuel Rodríguez Peláez (Consejero Delegado de Grupo CAFENTO), D. Sabino García Vallina (Presidente-Consejero Delegado de TSK), D. Jacobo Cosmen Menéndez-Castañedo (Presidente de ALSA Asturias) y D. Jesús Torres García (Director de PRINCE CAPITAL PARTNERS). A todos ellos damos las gracias y deseamos que en las siguientes páginas hayamos podido transmitir la ilusión, el compromiso y el saber hacer que hemos percibido en todos ellos al hablarnos de sus empresas familiares.

Introducción

El objetivo de esta investigación es reflexionar sobre la importancia del crecimiento para las empresas familiares. Además de revisar las dificultades que encuentran para ello, nos detendremos en mostrar los elementos que favorecen esta estrategia y detallaremos los procesos de crecimiento de empresas familiares que han seguido con éxito esta estrategia desde Asturias, como son: EOLO, Ascensores TRESA, CAFENTO, TSK y ALSA. También describiremos la actividad del capital riesgo desarrollado por las empresas familiares que promueven PRINCE CAPITAL PARTNERS.

La principal motivación para realizar esta investigación es que *las empresas familiares asturianas consideran que su reto principal es el crecimiento*, como así se muestra en la investigación realizada por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Oviedo en 2009 (Menéndez y Rojas, 2009, p. 23). Le siguen, por este orden, los retos de profesionalización, la sucesión, la inversión en I+D+i, la internacionalización y la organización del gobierno corporativo.

Nuestro planteamiento es que el crecimiento de la empresa familiar es la estrategia más adecuada para su continuidad, dado que facilita la competitividad de la empresa, permite atraer a los directivos con más talento y reduce los conflictos familiares a medida que avanzan las generaciones. Entendiendo el crecimiento, no como una búsqueda sin más de tamaño, sino como una estrategia orientada a la creación de valor, la competitividad y la innovación en la empresa.

Hay que tener en cuenta que ser empresa familiar complica la estrategia de crecimiento. La tradición puede pesar y dificultar la innovación y el abandono de los mercados maduros que fueron la enseña del fundador. Los periodos de transición generacional también suelen caracterizarse por mayor aversión al riesgo de las generaciones que están pensando en la jubilación y no siempre cuentan con sucesores

preparados profesionalmente y con liderazgo, situación que se agravará si el nepotismo limita la incorporación de profesionales externos competentes. También es frecuente en las empresas familiares su aversión al endeudamiento, el capital riesgo o a la incorporación de socios externos a la familia, todo lo cual limita la capacidad financiera para acometer procesos de crecimiento. Y, en todo caso, es cierto que el crecimiento aumenta la complejidad de la organización y la necesidad de control.

No obstante, por otro lado, ser empresa familiar puede ser una ventaja para crecer. La pérdida de flexibilidad que suele implicar un mayor tamaño puede minimizarse en una empresa familiar. Suele caracterizarles mayor agilidad en la toma de decisiones, gran compromiso con la continuidad de la empresa, así como el desarrollo de relaciones de confianza con los diferentes grupos de interés vinculados a la empresa. Igualmente es positiva la importancia que otorgan a la reputación y el horizonte de largo plazo que suele guiarles.

Aunque, como dice John Ward (1997), «la mayoría de las empresas familiares simplemente no crece», también encontramos múltiples ejemplos de lo contrario, a nivel mundial y así mismo en nuestra Asturias. En los siguientes epígrafes, tras resumir las alternativas que pueden seguir las empresas para crecer y detenernos en las dificultades que pueden tener en particular las empresas familiares, presentamos la experiencia de empresas familiares asturianas excelentes en su estrategia de crecimiento, a fin de profundizar en cuestiones como: ¿por qué es importante crecer?, ¿qué conlleva la falta de crecimiento?, ¿qué acciones estratégicas han resultado exitosas para cada tipo de empresa? y, sobre todo, para que pudiera en su caso servir de inspiración y referencia a otras empresas familiares.

Estrategias de crecimiento empresarial

La estrategia de la empresa implica tomar decisiones sobre los negocios en los que va a competir, así como aquellos que va a abandonar. Partiendo de las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades propias, la formulación de la estrategia implica definir los objetivos de la empresa, el sector y los mercados en los cuales desarrollar la actividad y los recursos con los que competir. La puesta en práctica requiere diseñar una organización eficaz, que funcione de forma cohesionada y donde la comunicación y la interacción entre gerentes y trabajadores sea fluida y permanente (Fernández, 2010, p. 304). El liderazgo y el sistema de incentivos son asuntos de sumo interés. El control de los resultados será también principal.

En las pequeñas y medianas empresas (pymes), es habitual que las actividades cotidianas absorban las energías y la atención de la dirección, impidiendo dedicar tiempo a evaluar y mejorar los resultados, y abordar necesidades y expectativas de largo plazo (Perrigo, 1975). En tal situación se toman decisiones *ad hoc*, es decir, la antítesis de la planificación estratégica. Esto resulta particularmente problemático en periodos de cambio técnico, social y económico, pues pasarán desapercibidas las oportunidades o los riesgos que tales cambios implican. En consecuencia, no se desarrollarán planes ni estrategias para aprovechar las oportunidades o evitar los riesgos. Las nuevas oportunidades suelen requerir nuevos estilos de dirección y la ruptura de hábitos arraigados, especialmente para el gerente (Perrigo, 1975).

Por el contrario, para poder desarrollar una dirección estratégica de la empresa, en primer lugar es necesario reorganizar y delegar las actividades cotidianas, haciendo llegar con tiempo la información necesaria para la toma de decisiones en los diferentes puestos. Para conseguir la mayor eficacia, los directivos han de estar al corriente de los objetivos de la empresa y estar motivados para conseguirlos.

I.1. ALTERNATIVAS PARA DESARROLLAR EL CRECIMIENTO

Las empresas han de abordar la decisión estratégica de crecer o no, con qué rapidez llevar a cabo el proceso de crecimiento y cómo financiarlo. Una vez definidos objetivos y analizado el entorno, la empresa debe decidir el nivel de especialización, el grado de integración vertical y el tipo de diversificación. Distinguiamos las siguientes dimensiones, no excluyentes (Fernández, 2010, p. 332):

a) *Integración vertical*. La empresa puede incorporar en su cadena de valor, por ejemplo, la fabricación de *inputs* y ser su propio suministrador (integración hacia atrás), o bien actividades que desarrollan los clientes, la distribución, para acercarse al consumidor final (integración hacia delante). Puede ser una defensa para garantizar el suministro de materias primas escasas, integrar y reducir beneficios de intermediarios, o facilitar inversiones en activos específicos.

b) *Especialización versus diversificación*. El crecimiento puede seguir una estrategia de diversificación, o bien por el contrario de especialización. La especialización implica que la empresa se concentre en comercializar una única línea de productos o servicios, pudiendo crecer a través de mayor penetración en el mercado actual, o bien buscando nuevos mercados (nuevas aplicaciones del producto, o bien otros mercados geográficos). La diversificación requiere abrir nuevas líneas de negocios, siendo el factor clave las sinergias (del griego *synergos*, trabajando juntos). La diversificación puede ser *relacionada* y *no relacionada*, según comparta recursos o no con los negocios actuales. Reduce el riesgo de permanecer en un solo negocio y puede favorecer la explotación de recursos y capacidades infrautilizados.

c) *Internacionalización*. La tercera dimensión del crecimiento, además de la vertical (integración) y horizontal (producto), es la geográfica. La empresa ha de decidir el ámbito geográfico, país o países en los que actuar. A su vez, puede consistir en la exportación, llegar a acuerdos de cooperación internacional, o incluso realizar inversiones directas en el extranjero.

Las vías a través de las cuales las empresas pueden desarrollar su crecimiento pueden agruparse en las siguientes (Fernández, 2010, p. 326):

a) *Crecimiento orgánico (interno)*. La empresa puede elegir crecer de forma interna para localizar nuevas fábricas o unidades de negocio, aumentar la capacidad de las actuales o desarrollar nuevos productos/servicios. El desarrollo interno permite aprovechar el valor creado a partir de la innovación en el seno de la propia empresa. Es la forma más lenta de crecimiento, máxime si los recursos financieros se limitan a la autofinanciación.

b) *Fusiones-adquisiciones*. La adquisición supone la toma de control de una empresa mediante la compra directa de parte o de la totalidad del capital social de

otra, entregando a cambio tesorería, acciones u otros títulos emitidos por el comprador (Fernández, 2010, p. 329). Pueden ser adquisiciones de empresas competidoras en la misma línea de productos o servicios (horizontal), también puede implicar a empresas que desarrollan actividades de diferente nivel en la cadena de valor (vertical), o bien dirigirse a compañías en líneas de negocio no relacionadas (conglomerado). Las adquisiciones de empresas pueden buscar objetivos diversos, no excluyentes, como aumentar el poder de mercado, la cuota de mercado, la rapidez para entrar en un mercado nacional o internacional (en negocios relacionados o diversificando), las economías de escala y alcance, aprovechar sinergias, reducir costes y riesgos en el desarrollo de nuevos productos, ventajas fiscales, eliminar ineficiencias en la gestión de la empresa adquirida. Por otro lado, las adquisiciones tienen como dificultad principal la integración de culturas y formas de tomar decisiones diferentes.

c) *Alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación*. Son acuerdos entre dos o más empresas independientes, que se comprometen a colaborar en determinadas actividades, persiguiendo intereses comunes. Las empresas comparten capacidades y/o recursos, conservando su independencia tanto jurídica como estratégica, sin llegar por tanto a fusionarse. Contraen compromisos y comparten la autoridad de algunas decisiones, como por ejemplo, cuando se constituyen *join-ventures*, acuerdos de comercialización, contratos para desarrollar conjuntamente I+D, productos, aprovisionamiento, producción, *marketing*, distribución. Las alianzas estratégicas marcan muchas veces la diferencia entre una pyme que no crece y una gran empresa.

1.2. FASES DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

¿Se adaptan la empresa y sus directivos a la evolución del mercado?, ¿o por el contrario se resisten? Una tarea principal de la gerencia es decidir la organización, la estructura y la estrategia más adecuadas en cada momento. La gerencia no será eficiente y profesional si se resiste a los cambios, o no toma las decisiones apropiadas en cada etapa.

Las oportunidades externas del mercado determinarán la estrategia de las empresas, lo que a su vez influirá sobre la estructura y organización de la compañía, aunque, si es poco maleable condicionará el crecimiento futuro. El paso del tiempo contribuye a la institucionalización de actitudes administrativas. Como resultado, la conducta de los empleados se vuelve no sólo más predecible, sino también más difícil de cambiar.

Los directivos han de estar preparados para trabajar con el flujo de la corriente y no en contra de ella (Greiner, 1972). Además, hay que tener en cuenta que los lí-

deres apropiados para una etapa de la empresa pueden no ser los más preparados para afrontar la siguiente, si bien suele resultar difícil que dejen paso a nuevos talentos y se recolquen en organizaciones o divisiones más acordes con su experiencia y habilidades. Greiner (1972) distingue las siguientes etapas en el crecimiento de las empresas:

1) *Fase de Creatividad*. Los inicios de las empresas suelen caracterizarse por fundadores con orientación técnica o empresarial, que se vuelcan en la fabricación y venta, prestando menor atención a tareas de administración. Los gerentes están muy atentos a las reacciones de los clientes y se comunican con los empleados de manera frecuente e informal. El individualismo y la creatividad destacan. Sin embargo, ésto se vuelve un problema a medida que la empresa crece, pues los mayores esfuerzos de producción requieren conocimientos que mejoren su eficiencia y la comunicación informal no es suficiente para dirigir y motivar a un número creciente de empleados. Se necesitará una gerencia capaz, capital adicional y procedimientos de control financiero, que añaden responsabilidades administrativas a los fundadores. Fundadores que por su parte, suelen tener reticencias al relevo generacional.

2) *Fase de Dirección*. Las empresas que sobreviven a la fase de creatividad, generalmente prosiguen con un periodo de crecimiento sostenido. Será habitual la organización funcional, separando áreas como la fabricación, ventas, especializando los puestos. Se formalizan incentivos, presupuestos, normas de trabajo y sistemas contables para inventarios y ventas. La organización se jerarquiza y la comunicación se vuelve más formal e impersonal. Ahora bien, la dirección jerárquica y centralizada acaba volviéndose inadecuada para controlar una organización más grande, diversa y compleja. Los empleados demandan mayor autonomía, basándose en su conocimiento más directo de mercados y procesos. Sin embargo resulta difícil para los directivos tornar hacia la delegación, lo cual desmotivará a los empleados más preparados.

3) *Fase de Delegación*. Si la empresa continúa creciendo es necesario descentralizar, otorgando mayor autonomía a los responsables de las fábricas, áreas geográficas o mercados, lo cual aumenta la motivación de los empleados y acerca la empresa a las demandas de los clientes. Los ejecutivos de la matriz administran a partir de informes periódicos y breves visitas a sucursales, volviéndose la comunicación infrecuente y no verbal. La diversificación de la organización motiva que los directivos tiendan a perder control y termine por primar el individualismo.

4) *Fase de Coordinación*. La búsqueda de mayor coordinación lleva a desarrollar sistemas formales de planificación, así como programas de control, creciendo

el personal administrativo en la matriz. Las decisiones de inversión se evalúan de forma global, primando la rentabilidad y la distribución más eficiente de los recursos. Las complicaciones surgen con la burocratización que favorece la proliferación de sistemas y programas, y con la distancia que se origina entre delegaciones y oficina matriz. La innovación se relega y la organización se vuelve demasiado grande y compleja para gestionar con sistemas rígidos.

5) *Fase de Colaboración*. Las nuevas etapas de la empresa requieren equipos de trabajo y grupos interdepartamentales. Se reduce la administración central y simplifican los sistemas anteriores. Se integran sistemas de información en tiempo real y se celebran reuniones frecuentes con directivos clave, que han de estar formados para trabajo en equipo y resolución de conflictos. Se estimula la innovación.

Tras esta aproximación a la estrategia de crecimiento empresarial, en el siguiente capítulo examinamos si hay diferencias en cómo la afrontan empresas familiares y no familiares. ¿Crecen menos las empresas familiares? ¿Por qué? ¿Es apropiada una estrategia que no contemple el crecimiento? ¿Qué fortalezas y debilidades tienen las empresas familiares? Después, presentaremos algunos casos de empresas familiares asturianas que están creciendo con éxito, con el afán de ilustrar sobre las diferentes vías que han seguido y la posibilidad de acometer estas estrategias.

Las empresas familiares ante la estrategia de crecimiento

Las empresas familiares son un tipo de organización más compleja que las no familiares, puesto que, además de los grupos de interés y decisión que hay en cualquier empresa, se añaden las relaciones con el grupo familiar vinculado a la propiedad y el control. Esta singularidad de las empresas familiares, además de condicionar su supervivencia, sucesión y órganos de gobierno, también puede influir sobre la estrategia de la empresa. Así, el crecimiento se verá condicionado por el interés de los propietarios en mantener el control, la aversión al riesgo que pueda determinar la concentración del patrimonio familiar en la compañía, pero también por el horizonte de largo plazo en sus decisiones.

De hecho, los datos indican que el tamaño medio de las empresas familiares es significativamente menor que el de las no familiares, tanto a nivel nacional (Casado, Menéndez, 2008, p. 292) como en Asturias en particular (Menéndez, 2006) y ésto independientemente de la variable utilizada para medir el tamaño y en todos los niveles (pymes y grandes). Pero, la renuncia a las estrategias de crecimiento empresarial, en un entorno caracterizado por la competencia y globalización, puede condicionar su supervivencia y continuidad como empresas.

2.1. RAZONES PARA QUE LA EMPRESA FAMILIAR CREZCA

Básicamente hay cuatro estrategias posibles en una empresa: crecer, mantener la capacidad, reducirla o cerrar la empresa. Podemos resumir en las siguientes, las razones principales para que el crecimiento sea la estrategia óptima para la empresa familiar:

1) *Ser competitiva aprovechando economías de escala.* La planificación de la dimensión óptima para la empresa dependerá del mercado y las previsiones de demanda, de las posibilidades de financiación de las inversiones necesarias, así como

de la disponibilidad de recursos humanos adecuados. La estrategia de crecimiento empresarial permite aprovechar economías de escala y alcance en aquellos productos o mercados que se encuentren en la fase de expansión de su ciclo de vida. En todo caso, las decisiones siempre se supeditarán al objetivo de aumentar el valor de la empresa. Por el contrario, la inacción de los propietarios y gestores de las empresas familiares en fases de madurez suele dificultar la determinación para adaptarse y crecer en entornos cambiantes y complejos.

2) *Atraer y retener el talento de los mejores directivos (familiares y no familiares)*. Si la empresa no crece, no ofrecerá oportunidades interesantes para atraer ni para luego retener el talento de los mejores directivos, sean familiares o no familiares. La empresa que crece desarrolla proyectos nuevos, que motivan a los ejecutivos y les permite escalar en sus aspiraciones profesionales. Los directivos más capaces estarán interesados en carreras profesionales no limitadas y si la empresa no se las ofrece preferirán ir a otra compañía.

3) *Crecimiento de la familia*. La tendencia natural de las familias es a crecer, a medida que van transcurriendo los años. Para que la familia siga teniendo cabida en la empresa, como propietarios e incluso como profesionales, la empresa necesita seguir una estrategia de crecimiento. En el pasado, algunas empresas familiares basaban su continuidad en mantener la misma actividad durante varias generaciones. Sin embargo, hoy día, la competitividad y la globalización hacen que la estrategia de mononegocio a través de las generaciones no sea la más apropiada. Los nichos de mercado habitualmente maduran, por lo que generalmente este modelo tradicional de evolución de las empresas familiares no es el adecuado, sino que puede ser una razón más que explique la elevada tasa de mortalidad de las empresas familiares (Gallo y Amat, 2003, p. 110). En una empresa familiar donde hay pocas posibilidades para el cambio y el crecimiento, los familiares más capaces preferirán no quedarse. La empresa que no evolucione se estancará en un negocio, que irá madurando, ahogando sus ventajas competitivas. El mononegocio característico de la primera generación precisa evolucionar al multinegocio y luego a estructuras *holding* (Gallo y Amat, 2003, p. 123). En la primera generación no será lo habitual, pues supondría un gran esfuerzo y desde luego no es en torno a los procesos de jubilación cuando el fundador decide asumir nuevos riesgos. El crecimiento es un reto que tendrán que liderar las siguientes generaciones, para lo que resulta imprescindible su profesionalidad. Las adquisiciones, la diversificación, la internacionalización, son cuestiones que habrán de abordarse necesariamente en las segundas y siguientes generaciones empresariales, al tiempo que se estructuran y dotan de funcionalidad los órganos de gobierno de la empresa y la familia. Así

mismo, con el tiempo, la complejidad de la familia y la diversidad de intereses aumentará, siendo necesario gestionar conflictos entre accionistas más vinculados a la empresa y accionistas «pasivos», para poder conjugar el desarrollo de políticas de inversión y crecimiento con las demandas de reparto de dividendos.

2.2. DIFICULTADES PARA EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La cuestión es que la mayoría de las empresas familiares simplemente no crecen (Ward, 1997). Y es que las características de las empresas familiares frecuentemente dificultan las estrategias de crecimiento, por razones como las siguientes:

a) *Dificultad para abandonar los productos o servicios maduros.* Crecer es un desafío para cualquier empresa, porque los mercados maduran, la competencia se intensifica y la tecnología cambia. Cuando los productos, servicios o mercados originales de la empresa alcanzan las fases de madurez de su ciclo de vida, en las empresas familiares es más probable encontrar reticencias para cambiar la matriz de negocios, buscando otros con mayor potencial de crecimiento y cuota de mercado. Los retos típicos de las empresas en su fase de madurez suelen agravarse para las empresas familiares. Es particularmente difícil decidir retirarse de un mercado o abandonar un producto que lleva la impronta y la tradición de su fundador. Pero las empresas que son competitivas y se adaptan a los cambios son las que tendrán continuidad.

b) *Resistencia al cambio de los fundadores.* A medida que los fundadores se acercan a su edad de jubilación suelen ser más conservadores, menos arriesgados, considerando un objetivo importante la planificación de su jubilación y que ésta les aporte seguridad financiera, mientras que la generación sucesora tiene más interés en el crecimiento y modernización de la empresa. Con la edad, las personas se preocupan más por su seguridad económica y la de sus cónyuges, del bienestar del resto de miembros de la familia, pretenden mayor control y están menos interesados en comprometer recursos financieros. A pesar de su particular espíritu emprendedor, tienen como objetivos prioritarios la consolidación y la estabilidad de la empresa, prefiriendo orientar las decisiones a desarrollar el mercado inicial (Okoroafo, 1999). En definitiva, el otrora emprendedor, prima ahora objetivos de seguridad y control, siendo menor la motivación para el crecimiento y el compromiso de recursos que ello implica. Muchas empresas familiares al final de la etapa del fundador tienen grandes reservas de efectivo y de activos, pero no tienen apuestas de futuro para la empresa y la familia (Poza, 1988). Se hace hincapié en la lealtad para con los empleados, su cultura y tradiciones, el mantenimiento de los

proveedores y asesores antiguos, que quizás ya no responden a las necesidades del negocio. El propietario se resiste a los cambios, aferrándose a estrategias de éxitos pasados y evitando decisiones que amenacen su imagen o seguridad económica.

c) *Debilidad del liderazgo de la siguiente generación.* Los familiares que suceden en las empresas se enfrentan muchas veces a dudas sobre su capacidad de liderazgo, sobre todo si se han incorporado a la empresa sin experiencia previa fuera de ella. Los hijos de padres emprendedores y triunfadores no siempre comparten el mismo espíritu. Además, puede pesar la responsabilidad de recoger y desarrollar un legado que tiene una tradición y viene precedido por el éxito. En esas circunstancias, las nuevas generaciones pueden ser reacias a asumir nuevos riesgos, coartados por el exceso de responsabilidad y el temor a defraudar las expectativas de sus antecesores, lo que dificultará el crecimiento de la empresa.

d) *Conflictos entre los sucesores.* Las empresas familiares tienen características diferentes en la etapa de fundador, respecto a sociedades de hermanos y siguientes. En segunda generación, es necesario organizar las relaciones y reparto de responsabilidades entre hermanos, de forma que se eviten conflictos que puedan interferir en la empresa. Comparado con la etapa de único propietario fundador, es más complejo gestionar como equipo de hermanos. Además, las familias ganan en complejidad si se incorporan familiares políticos y nuevas generaciones. Los objetivos pueden no ser comunes, dificultándose la planificación y el desarrollo de la estrategia de la empresa.

e) *Recursos financieros limitados.* La concentración del patrimonio familiar en la empresa limita las posibilidades de financiar el crecimiento con recursos propios, más allá de la típica reinversión de beneficios en las empresas familiares. También es característico las reticencias a la incorporación de nuevos socios ajenos a la familia. Por su parte, el endeudamiento es una alternativa que aumenta el riesgo financiero y que no siempre están dispuestos a asumir, sobre todo si no hay una clara separación entre patrimonio personal y empresarial. En estas circunstancias el crecimiento es una estrategia que difícilmente podrá llevarse a cabo.

2.3. CÓMO FAVORECER EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

El experto investigador y consultor de empresas familiares John Ward (1997) propone las siguientes «mejores prácticas» para potenciar el crecimiento y mejorar la rentabilidad de las empresas familiares, que resumimos seguidamente:

a) *Planificación estratégica.* El crecimiento a largo plazo requiere plantear y revisar la visión estratégica. Es importante estimular las ideas nuevas, dotando de recursos a los directivos creativos. Resulta muy positivo que los sucesores tengan ex-

perencias fuera de la empresa y en el extranjero, como factor que favorecerá en el futuro el crecimiento internacional. Continuamente hay que revisar los productos o servicios que ofrece la empresa, explorar nuevos mercados o canales de distribución y nuevas formas para generar valor. Favorecerá estos planteamientos la incorporación de consejeros externos independientes, que desafíen las ideas y orienten la formación de los futuros líderes de la empresa.

b) *Profesionalización de la empresa.* Evitar el nepotismo, incorporando sólo a los familiares capacitados profesionalmente y para puestos necesarios. A su vez es crucial que la empresa sepa atraer y retener a directivos no familiares excelentes. El crecimiento sostenido de la empresa requiere de directivos con talento, sean o no familiares. Para atraer a esos directivos es necesario ofrecerles una proyección profesional atractiva, que a su vez facilitará el crecimiento de la empresa, así como valorar y compensar sus méritos

c) *Favorecer la flexibilidad y la innovación.* La empresa requiere una organización flexible, que le permita adaptarse a los cambios que requiera la estrategia. Los mecanismos de comunicación y coordinación, como las reuniones periódicas, son relevantes tanto para favorecer la supervisión de la familia, como para promover el crecimiento continuo a través de directivos informados. El secretismo aleja a los buenos profesionales y su creatividad. El trabajo en equipo ha de formar parte de la cultura de la empresa. Instaurar políticas y prácticas de gestión emprendedora favorecerá la iniciativa y la innovación (Poza, 1988).

d) *Estrategia financiera.* El crecimiento requiere ampliar las vías de financiación de la empresa más allá del capital propio y la retención de beneficios. Las empresas que crecen recurren en mayor medida a deuda o alternativas como el capital riesgo y se plantean la ampliación de capital a socios externos afines, acuerdos de cooperación, o estrategias que requieran menos capital, como las franquicias. También acuerdan la política de reparto de dividendos y las fórmulas para la salida de propietarios si llegara el caso. Todo ello requiere el compromiso de la familia vinculada a la empresa y por tanto precisará reuniones periódicas que faciliten su comunicación y el logro de acuerdos.

d) *Planificar los procesos de sucesión.* El crecimiento de la empresa requiere relevos generacionales bien planificados. La empresa se estancará si se retrasa la jubilación de un líder que ya no se mueve por un espíritu emprendedor, sino que está condicionado por su más o menos próxima jubilación. Tampoco se puede descuidar la preparación de los sucesores que se considere puedan ser los líderes futuros de la empresa. Las experiencias profesionales y personales fuera de la empresa y en el extranjero afianzan la confianza y el futuro liderazgo. De hecho, la incorpora-

ción de la segunda generación en la empresa puede favorecer las estrategias de internacionalización, si tienen la formación necesaria para acometer los nuevos proyectos, así como interés por demostrar su valía, más fácil de conseguir fuera del tradicional mercado de la empresa (Zahra, 2003).

e) *Estrategia familiar orientada al largo plazo*. La familia ha de tener los órganos y foros que fomenten acuerdos y desarrollen su orientación al largo plazo. Las empresas familiares pueden encontrar una ventaja competitiva en la cohesión de sus propietarios, interesados en mantener la reputación del apellido y orientar sus decisiones a la continuidad de la empresa en sucesivas generaciones. La flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones también es una fortaleza típica de empresas familiares, aunque no sean de reducida dimensión.

Lo anteriormente expuesto, no sólo es posible, sino que existen múltiples ejemplos de empresas familiares que enfocan su estrategia al crecimiento sostenible y creador de valor para la empresa. A continuación presentaremos los casos de algunas empresas familiares asturianas que, generosamente, nos han brindado su tiempo y nos han abierto sus puertas para explicar sus estrategias y motivaciones. Creemos que ilustran diferentes formas de crecimiento, como son la internacionalización del grupo EOLO, el crecimiento interno de Ascensores TRESA, las adquisiciones del grupo CAFENTO, la diversificación relacionada de TSK grupo, la integración internacional del Grupo ALSA. También incluimos el caso de la sociedad de capital riesgo PRINCE CAPITAL PARTNERS, tanto porque es una sociedad constituida con el capital de empresas familiares, mayoritariamente asturianas, como por la descripción que se realiza de un tipo de capital riesgo que puede resultar de interés para empresas familiares.

Grupo EOLO: innovación con proyección internacional

El éxito de la empresa depende del continuo desarrollo de nuevos productos.



D. Rafael Prieto y D. Alejandro Prieto
Presidente y Vicepresidente de Grupo EOLO

Ni Rafael Prieto, fundador y Presidente ejecutivo del grupo EOLO, ni su hijo Alex Prieto, Vicepresidente del grupo, entienden una empresa sin vocación de crecimiento. Es necesario avanzar, innovar, para poder ofrecer continuas novedades que atraigan a los clientes. Las ventas y el éxito de su empresa dependen del desarrollo continuo de nuevos productos. Porque, si no, la competencia se encargará de satisfacerlos. Su empresa familiar no se ha puesto límites por ser familiar. Al menos en su sector empresarial, en empresas orientadas a la producción, distribución y venta, es esencial plantearse el crecimiento y la innovación de forma continua, no cabe alternativa. Sólo la empresa que tuviera un producto o servicio muy exclusivo y con un mercado cautivo podría permitirse no crecer.

EOLO es un grupo empresarial asturiano de propiedad cien por cien familiar, que centra sus actividades en los segmentos de juguetería, deporte e I+D+i. Es líder

mundial en juguetes de aire libre, desde su sede central en Gijón, que se ramifica con oficinas en Hong Kong. En los últimos seis años, la cifra de ventas del grupo ha experimentado un crecimiento sostenido del 20 % y se estima que cerrará 2010 con una facturación de 13 millones de euros. Emplea a 67 personas y genera empleo directo para más de 500 personas en todo el mundo. El Grupo EOLO está integrado por cuatro empresas: EOLO-Sport Industrias S. A., EOLO-Innova S. L., EOLO-Sport Hong Kong Ltd. y EOLO-Online Services S. L.

Actualmente, el catálogo de productos incluye novedosas cometas (estáticas, acrobáticas y de tracción), patines de montaña, velas de arrastre, malabares, triciclos, *merchandising* de marcas renombradas (Disney, Star Wars, Ben 10 Alien Force), escanciadores de sidra y licencias exclusivas de distribución. Además del fundador, también trabajan en la empresa sus tres hijos, en diferentes puestos de responsabilidad.

Las claves del éxito del Grupo EOLO pueden resumirse en la innovación constante en todos los aspectos de la empresa y en su presencia continua en los diferentes canales de comercialización.

«Humildad, tesón y confianza en las propias ideas y metas» representan los valores que los miembros de la familia Prieto transfieren a toda la empresa.

3.1. UN JOVEN, QUE YA CONOCÍA MUNDO, AL QUE REGALARON UNA COMETA

D. Rafael Prieto, el fundador del grupo EOLO, nació en México e hizo sus primeros estudios en Estados Unidos. Su familia se trasladó a España, donde estudió el bachillerato y comenzó a cursar Arquitectura Técnica en Burgos, pero la abandonó para estudiar Empresariales y trabajar al mismo tiempo. Estos son rasgos de su biografía, que como veremos, seguramente marcaron su espíritu emprendedor y su apertura internacional. Mientras estudiaba en la Universidad, hace ahora poco más de treinta años, su tío, un ingeniero aeronáutico encargado de los diseños de las alas de los Boeing 747, le regaló una cometa de plástico. Este presente le inspiró. Se le ocurrió utilizar velas de barcos para hacer una cometa, más resistente por tanto que las existentes de plástico. Combinando colores de telas hizo unos prototipos y los envió a Estados Unidos, de donde le vino la cometa de plástico y de donde él venía de estudiar. Integraba en los diseños imágenes de personajes clásicos (el Quijote, Sancho Panza, Charlot). Su idea hecha prototipo le vino de vuelta en forma de un gran pedido desde Estados Unidos. A partir de ahí, con una máquina de coser en la casa de sus padres, nació en 1978 *Azor Fábrica de Cometas*. Sus ideas desarrollaron toda una nueva línea de cometas modernas, avanzadas para su tiempo.

La proyección internacional está presente en el mismo origen del Grupo EOLO, dado que, de hecho, vende su primer pedido a Estados Unidos. En aquel momento no se planteaba vender en España. También desde los inicios, el fundador participaba activamente en las ferias internacionales del juguete en Núremberg, Londres y la nacional en Valencia. En 1980, Rafael y su familia deciden partir nuevamente a Estados Unidos. Su hermana y cuñado se encargan de continuar con *Azor Fábrica de Cometas*, mientras él, junto a su primo (el hijo del tío que le inspiró con su regalo), fundan en Los Ángeles otra empresa de cometas *Spectra Star Kites*. Tras un par de años, a principios de los 80, volvieron a España y Rafael Prieto funda EOLO *Sport Industrias*. Ambas empresas, EOLO y *Spectra*, siguen su camino por separado, respetándose desde el punto de vista de la competencia, llegando a ser los productores de cometas más importantes de Europa y Norteamérica respectivamente.

3.2. JOINT VENTURE CON EL LÍDER ESTADOUNIDENSE

En una de las ediciones de la Feria Internacional del Juguete de Núremberg, el fabricante americano más importante de cometas de plástico, *Gayla Industries* (Houston), se interesó por las cometas de *nylon* y propuso la compra de EOLO. Sin embargo, el fundador no tenía interés en vender. *Gayla Industries* siguió insistiendo, hasta que en 1985 llegaron a un acuerdo de colaboración (*joint-venture*), adquiriendo los americanos el 50 % de la empresa resultante. El acuerdo implicaba que cada empresa debía distribuir los productos de la otra en su área geográfica, *Gayla* en América y EOLO en Europa.

La *joint-venture* se deshizo tras quince años, a raíz del fallecimiento en el año 2000 del principal socio americano. Como ocurre en otros casos, *Gayla Industries* quedó en manos de unos herederos con dinero y sin interés por el negocio, de hecho, no habían venido nunca a España. *Gayla Industries* empezó a fabricar cometas de *nylon* directamente en China y el acuerdo perdió sentido. En esas condiciones, la familia Prieto decidió recomprar todas las acciones entre los años 2002 y 2003, y la empresa volvió a ser cien por cien capital asturiano y familiar. A partir de ese momento en que se recupera la propiedad del total de la empresa, se inicia una estrategia de crecimiento a tasas anuales en torno al 120%! Ahora, ya no había otro propietario para el que se generaban la mitad de los resultados, sino que todos los frutos del esfuerzo pasan a revertir a la familia, lo cual les supone un acicate.

Gayla Industries es el contraejemplo. Es una empresa en la que los hijos del fundador no tienen ni el interés ni la experiencia suficientes para continuar el negocio. Tampoco se llevaban bien entre sí. Cuando ofertó por primera vez comprar EOLO, era una empresa multinacional y con un tamaño mucho mayor, con factu-

ración en aquel momento en torno a 20 millones de dólares. Sin embargo, los herederos no sólo no han logrado que la empresa crezca, sino que actualmente tiene una facturación de menos de la tercera parte que hace dos décadas. Por el contrario EOLO ha despegado y comenzado una senda constante de elevado crecimiento. Ello incluso le ha permitido entrar a competir en Estados Unidos en 2009. La amplitud de este mercado ha aconsejado esperar el momento apropiado, es decir, que la empresa disponga de suficiente dimensión para atender tales magnitudes. Resulta esencial disponer de suficiente capacidad para cumplir convenientemente las exigencias de fabricación y distribución que el reto lleva aparejadas. Los clientes valoran una distribución puntual, es más, a menudo prefieren el servicio eficiente que los precios reducidos. Además, los productos innovadores y originales que ofrecen son muy bien recibidos. Y claro, la autofinanciación ya no es suficiente. Las nuevas grandes inversiones que se proyectan poner en marcha implicarán endeudamiento bancario. Y eso que, como es habitual en las empresas familiares, no distribuyen dividendos, pues tienen como objetivo reinvertir los beneficios que el negocio va generando.

3.3. EQUILIBRIO EN EL PROCESO DE SUCESIÓN

A menudo las empresas familiares se plantean la sucesión como un momento en el que se jubila el fundador o familiar a cargo de la empresa y se decide quién de la siguiente generación es la persona más indicada para tomar el relevo. En EOLO, la transición de la primera generación a la segunda se está desarrollando como un proceso, de años, en el que los tres hijos están trabajando en la empresa. Han ido ocupando puestos de forma natural, de acuerdo con sus motivaciones, en la vicepresidencia, el departamento de administración y en el de diseño.

Rafael Prieto, el fundador, entiende que su visión del negocio se irá adaptando a los mercados y a la forma de entender el negocio de sus hijos. En ocasiones las empresas familiares se subyugan a la idea original del fundador, que puede convertirse en un lastre para adaptarse a los cambios del mercado. EOLO ha vendido siempre juguetes, ha añadido productos como escanciadores, y a lo mejor «mañana» se plantea distribuir bicicletas eléctricas. El fundador tiene claro que su sombra no puede ahogar las «visiones» y estilos de la siguiente generación.

Las dos generaciones consideran importante que convivan unos años tanto sucesores como sucedidos. Se complementan. En su caso, ha permitido que los conocimientos y experiencia del fundador hayan orientado, sobre todo al principio, el empuje con el que llegaban sus hijos. La formación y la iniciativa de los jóvenes se puede enriquecer con la experiencia de la generación anterior. Es útil cubrir etapas,

madurar aprendiendo de quien lleva toda una vida al frente de la empresa. Además, en casa de los Prieto siempre se habló de la empresa, de las inversiones, los viajes.

Por poner un ejemplo, la formación de Alex Prieto, el segundo de los hijos del fundador, fue en el extranjero entre los 15 y los 20 años, periodo en el que también aprovechaba las ocasiones para acompañar a su padre durante los viajes de negocios a Japón, China y Estados Unidos. Alex, es hoy día un profesional joven con gran iniciativa y volcado en la proyección internacional del grupo. En la actualidad son continuos sus viajes y estancias en su oficina de China.

La continuidad que garantizan los hijos de Rafael Prieto da confianza a clientes, proveedores y bancos, lo cual favorece las relaciones.

3.4. INTERNACIONALIZACIÓN DE EOLO

El grupo EOLO tiene una decidida apuesta por el mercado internacional. De hecho, es habitual que los becarios desarrollen prácticas trabajando en un mercado en el extranjero. Los productos de EOLO llegan a más de cien países de los cinco continentes, mediante 40.000 puntos de venta. Sus principales mercados son Francia, Inglaterra y España, esperándose que el próximo año Estados Unidos sea uno de los tres principales. Está presente en las redes de distribución más importantes del mundo del deporte, como Decathlon, El Corte Inglés, Forum, Cosco, Tesco, Auchan, entre otros.

La mayor parte de la producción se hace en China, reduciéndose a un cuatro por ciento aproximadamente lo fabricado en España. Uno de los principales retos del grupo ha sido la implantación, el desarrollo y el mantenimiento de acuerdos de fabricación con cinco empresas Chinas, en las que subcontrata la producción, trabajando dos de ellas de forma exclusiva para EOLO. Ellos fabrican y EOLO diseña y vende. Por el momento, implantar una fábrica propia resulta complicado. A pesar de la experiencia de tres décadas que tienen en China, sigue siendo difícil hacer negocios con ellos.

En 2009 reinició las exportaciones a Estados Unidos mediante un agente local. Además, se ha habilitado un almacén de distribución en Hong Kong, con el objetivo de servir con mayor rapidez en ese área. Y tienen previsto llegar a los mercados asiático, australiano y sudamericano. La expansión internacional requiere disponer de recursos que muestren a los clientes que se podrá atender puntualmente su demanda. Y estamos hablando por ejemplo de que un cliente puede ser una cadena con más de mil supermercados en más de cien países. Es necesaria infraestructura de producción y distribución, así como también financiera, para poder esperar el tiempo que transcurre hasta que el cliente paga y repite su pedido.

La estrategia de crecimiento de EOLO le llevará en 2010 a realizar su mayor inversión histórica, mediante una operación financiera que combina los recursos propios, la reinversión de beneficios y el endeudamiento bancario.

3.5. LA INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA

El negocio está focalizado en el diseño de juguetes y equipos deportivos innovadores y la comercialización a través de los diferentes canales de distribución, con el objetivo de servir al cliente en tiempo, forma, cantidad y calidad. Sus principales clientes son la gran distribución del deporte y la gran distribución del juguete. En los últimos años, la estrategia de comercialización se enfoca sobre todo hacia *key-accounts* (clientes de medio o gran tamaño), clientes con facturación superior a diez mil euros. Al fin, el esfuerzo y el trabajo para conseguir y vender a un cliente con gran potencial de compra es similar al que hay que invertir para conseguir como cliente una tienda pequeña. El resultado para el mismo trabajo es mucho mayor. No es que no les interese el pequeño comercio, sino que buscan «grandes» distribuidores o almacenistas que le sirvan. No obstante, EOLO empezó con clientes «pequeños», que por supuesto siguen atendiendo, porque están en el origen de lo que hoy son como empresa.

EOLO basa su competitividad en la innovación. Cada año desarrollan entre cuarenta o cincuenta nuevos productos diferenciados, que lanzan al mercado. El cliente lo sabe y espera las novedades anualmente. Facilita retomar la relación y aumentar el número de referencias. Un nuevo producto permite volver a contactar con el cliente, aunque haya hecho su pedido anual de otros productos.

La innovación se entiende no sólo respecto a nuevos productos, sino que abarca toda la empresa, la distribución. Y desde luego, el trabajo que implica desarrollar y mantener los contactos con los clientes. La innovación se completa con la permanente preparación para participar en ferias internacionales del sector y múltiples viajes de negocios durante gran parte del año, que implican gran planificación previa de lo que se va a ofrecer. No es muy práctico ir a una feria y no llevar ni siquiera catálogos y tarifas. Además, en el departamento comercial, en logística, viajan todo el año.

Han recibido numerosos reconocimientos y premios, que destacan su trayectoria internacional, la generación de empleo, la innovación y el espíritu emprendedor de sus dirigentes.

Ascensores TRESA: compitiendo con las multinacionales

*La estrategia no puede limitarse a mantener los clientes,
pues éstos pueden cambiar o desaparecer.*



D. Pedro Ortea Tugnoli
Director Jurídico de Ascensores TRESA

Ascensores TRESA, S. A. es una empresa familiar asturiana fundada en 1983 por D. Gonzalo Suárez Fernández, tras haber acumulado una amplia experiencia en el sector como técnico de montaje, mantenimiento y reparaciones, así como también de instalaciones especiales.

TRESA se incorpora a un sector de crecimiento lento y acceso muy cerrado. La opción de simultanear los montajes y reparaciones electromecánicas con la propia actividad del sector elevación, resultó clave para el desarrollo de la empresa. La especialización en obras de rehabilitación, instalando elevadores en edificios ya existentes, dotó a la empresa de recursos económicos y de la masa crítica necesaria para acometer la entrada en las instalaciones de nueva construcción.

A día de hoy, con más de 25 años de experiencia, TRESA ofrece un servicio global en transporte vertical, que abarca el diseño, instalación, fabricación y mantenimiento de aparatos elevadores. Con una plantilla de 170 trabajadores, en la que

más del 70 % son titulados de grados medio o superior, TRESA optó por una reinversión constante del valor añadido generado. En el año 1990, se creó el departamento de I+D+i, al que se dotó de los medios humanos y económicos necesarios para la consecución de un objetivo claro: *producto diferenciado y alta fiabilidad*.

Hoy TRESA es una empresa altamente competitiva y en constante crecimiento, que en Asturias tiene la cuota de mercado más alta de un sector saturado con 26 empresas, algunas de ellas las más importantes multinacionales del mundo del ascensor.

4.1. CRECIMIENTO CON RECURSOS PROPIOS

La construcción de la fábrica actual requirió en su momento el endeudamiento de la empresa, lo que originó tensiones en la tesorería, que no se quieren volver a repetir. Por ello la política financiera actual es de bajo endeudamiento, y en la medida de lo posible autofinanciación. Además, la precaria situación actual del sector inmobiliario, del que depende una parte del negocio, ya se intuía en TRESA mucho antes del estallido de la crisis, por lo que se prefirió limitar el riesgo financiero. Son conscientes de que basar parte del crecimiento en la autofinanciación lo ralentiza, pero en este momento entienden que es lo procedente.

Una empresa de ascensores puede crecer comprando empresas de la competencia, o bien parques de mantenimiento a otras empresas, o en el mercado abierto. Es la forma típica de crecimiento de las multinacionales. Esos nuevos ascensores se incorporarán al parque de mantenimiento propio, lo que implicará mantener ascensores de múltiples marcas y en muchas ocasiones antiguos. Se gana cuota de mantenimiento, pero se aumenta de forma extraordinaria los gastos de formación del personal, pues los ascensores son muy diferentes de unas marcas a otras y así por tanto también su mantenimiento. Los gastos de los recambios también pueden ser elevados, cuando estén patentados por el fabricante. Él será quien fije el precio y decidirá el tiempo de servicio, al menos mientras no haya desarrollos alternativos en el mercado, que resulten compatibles. El año de fabricación del ascensor también marca grandes diferencias. En los últimos veinte años el avance técnico ha sido enorme, de forma que es muy diferente mantener un ascensor de reciente fabricación, que uno colocado diez años atrás.

La experiencia de D. Gonzalo, como técnico de mantenimiento, le determinó a fundar su empresa, siguiendo una estrategia de crecimiento en un parque propio de ascensores y además desarrollando su propia tecnología, para así asegurar su independencia a futuro. Es la forma de evolucionar y mantenerse en el mercado.

TRESA ha desarrollado una progresiva expansión geográfica. Tiene delegaciones en Navarra, León, Valladolid, Coruña y Pontevedra, desde donde prestan servicios de instalación, reforma y mantenimiento de toda clase de ascensores y escaleras mecánicas. Su plan es seguir creciendo en otras comunidades próximas.

Sobre todo, en épocas de crisis del sector inmobiliario, el crecimiento es una necesidad para una empresa de ascensores, a fin de mantener la estructura de la empresa. No queda más alternativa que crecer, aunque sólo sea para mantener el nivel de facturación y empleo.

4.2. EXPORTACIÓN A ÁFRICA Y EUROPA

Hay que tener en cuenta que las crisis no tienen la misma intensidad en todas las áreas geográficas. En la actualidad, hay muchos países que tienen mejores condiciones financieras y de pago que en España. Países, en los que lo inusual es que haya impagos.

TRESA comienza a exportar en 2000, pero hasta 2007 esta parte del negocio no tiene peso relevante en la empresa. Fue complejo desarrollar la estrategia de diversificación de las actividades. Pero, actualmente, están exportando a países como Nigeria, Guinea, con muy buenos resultados, pues son países que crecen y que pagan bien, dado que su cultura les lleva a ir con el dinero por delante. Su experiencia en países en desarrollo es hoy día una ventaja competitiva. Es un negocio al que no suelen dedicarse las multinacionales. Requiere mucha cercanía con el cliente, además de costes de estancia, inclusive guardaespaldas. En dichos países, abunda la mano de obra, pero les falta cualificación. Ahora bien, su disposición para aprender es encomiable.

TRESA exporta ascensores a Rumanía y Perú desde 2006. En 2009 llegaron a un acuerdo de distribución comercial con *Polonia Eximm Consulting*, con sede en la ciudad de Szczecin, para la representación y la distribución de sus ascensores en Polonia. Exportan prácticamente a toda Europa, principalmente a Francia, Bélgica, Polonia y Reino Unido, tanto ascensores para obra nueva, como los que les encargan para rehabilitaciones. Del mantenimiento se encargan las empresas locales, aportando TRESA los conocimientos y piezas de sustitución y si fuera necesario servicio de asistencia técnica.

4.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Pedro Ortea, director jurídico de TRESA, resalta la importancia de profesionalizar las empresas familiares, evitando la endogamia. Ello no quiere decir que no se contraten familiares, sino que para ello han de tener la cualificación que re-

quiera el puesto que van a desempeñar. Hay que evitar casos como acabar precisamente incorporando a la empresa familiar al hijo que menos inquietudes tiene y que no ha buscado trabajo fuera del ámbito familiar, en lugar de los hijos más capaces, que estén desarrollando una carrera profesional fuera de la empresa familiar. En esas circunstancias, el ambiente de trabajo se deteriora y la empresa acabará sufriendo.

Las empresas desarrollan su actividad en continua competencia, por lo que resulta crucial desarrollar estrategias para no perder cuota y avanzar. Por eso, situaciones como cuando, por ejemplo, desgraciadamente falta la persona que fundó la empresa y los sucesores no tienen interés por la continuidad del negocio, está claro que es cuestión de tiempo su deterioro. No se debería dirigir una empresa pensando en mantenerse, sin mayores complicaciones, sin estudiar el mercado, esperando pasar desapercibidos para la competencia. La política no puede limitarse a mantener los clientes, porque éstos también pueden cambiar o desaparecer.

La ventaja es que hoy día, al menos en España, se puede acudir a muchos foros, asociaciones, consultores que están trabajando en el campo de las empresas familiares y pueden aportar soluciones y enfoques muy útiles para aclarar las relaciones entre la familia y su empresa.

Las empresas familiares tienen por lo general principios y valores sólidos, que emanan de la figura de su fundador. Valores que resultan muy útiles para sobrevivir en los mercados, particularmente en periodos de crisis. Ahora bien, hay que tener presente que los procesos de sucesión son complicados. Por un lado, a los fundadores les suele resultar costoso profundizar en la organización de los aspectos familiares en torno a la empresa. Y por otro lado, la experiencia de los fundadores es un activo con un valor enorme, como así ocurre en TRESA con D. Gonzalo. Por ejemplo, pueden haber vivido y superado ya varias crisis, como en los años setenta con el petróleo, y aunque cada una es diferente, su experiencia para afrontar los momentos difíciles, sin duda ayudará a encontrar soluciones.

D. Gonzalo Suárez, el fundador de Ascensores TRESA, es el Presidente del Consejo de Administración. Así mismo consideran importante, para que este órgano aporte valor, que participe algún miembro de la familia que no trabaje en la empresa, cargo que desempeña su hija, D.^a Teresa Suárez. El tercer miembro es el director general, que no es miembro de la familia. Es la fórmula que han elegido para conectar la propiedad y la gestión, bajo la máxima de profesionalización de la empresa. El funcionamiento efectivo del Consejo de Administración es importante para guiar la estrategia de su empresa. Ha de ser un Consejo formado por los miembros que más valor vayan a aportar.

4.4. I+D+I COMO CLAVE

Una pieza clave en la estrategia empresarial de TRESA se encuentra en su departamento de I+D+i, actualmente potenciado con convenios de investigación conjunta con la Universidad de Oviedo y la Fundación PRODINTEC.

Hoy día no es factible crecer en este sector sin un departamento de I+D+i potente. Es necesario estar en cabeza de los adelantos tecnológicos que continuamente se generan en el mundo del ascensor, bien por investigaciones propias, bien por los cambios frecuentes que se originan en la reglamentación de la CEE, que ocasionan transformaciones profundas en los elevadores. La asistencia a congresos donde se debaten estos cambios clarifica y orienta las actuaciones posteriores. También la asistencia a las ferias del sector, ofrecen novedades que pueden ser interesantes para los productos en muchos casos, al tiempo que facilitan acuerdos estratégicos entre las empresas, beneficiosos para todas las partes.

Desarrollar ascensores propios es una ventaja competitiva. Por un lado, la formación del personal de la empresa es más sencilla. Por otro lado, será suficiente concentrarse en la formación del personal en averías mecánicas, pues las de tipo informático tendrán solución más rápida con un mero cambio de placas, que posteriormente se repararán por quienes estén especializados. No es por tanto necesario extender y actualizar ese tipo de formación a todo el personal de mantenimiento. Si no fuera todo el parque de ascensores propio, se complicarían y mucho las tareas de mantenimiento, pues las diferencias de sistemas son grandes entre marcas. Y, desde luego, los clientes no podrían recibir un servicio rápido. A la par que se complicaría el trabajo del personal de la empresa, pues serían frecuentes las averías de difícil solución, provocando demoras en el final de la jornada de trabajo y problemas con los clientes, que al fin soportaría directamente el trabajador. Se ahorran por tanto costes y se gana en calidad del servicio. Y TRESA tiene claro que el crecimiento no puede descontrolar esta estrategia y organización de la empresa.

Ejemplos de algunos resultados del departamento de I+D+i son sistemas de control de hasta tres ascensores en grupo y 32 paradas, rescatador automático de serie en ascensores eléctricos sin cuarto de máquinas y opcional en elevadores convencionales, *display* de cristal líquido (LCD) o sistemas telefónicos adaptados a las últimas normativas internacionales.

La innovación en esta empresa abarca muchos aspectos. Además de ascensores estándar, TRESA también tiene capacidad para fabricarlos a medida. Esto le permite estar presente en el sector de rehabilitación, en edificios que previamente no tenían ascensor. En Asturias son líderes en este segmento. A diferencia de otros competidores, entregan el ascensor «llave en mano», encargándose de las necesi-

rias licencias, subcontratando la obra del hueco que consideran óptimo, teniendo en cuenta las posibilidades de los ascensores a fabricar. En los edificios antiguos, la obra para conseguir el hueco del ascensor tiene bastantes complicaciones. En muchas ocasiones las medidas e inclinaciones son irregulares, lo que incluso alguna vez ha requerido construir ascensores hexagonales (y con algunos lados diferentes). Fuera de Asturias, este tipo de rehabilitación suele resultar mucho más cara y menos eficiente, porque es el constructor el que subcontrata el ascensor, tras decidir sobre la obra. Es por ello que la especialización y competitividad de TRESA en este tipo de rehabilitación hace que les contraten desde comunidades como Valladolid, León, Navarra. Para las multinacionales es un negocio residual.

La calidad es un pilar fundamental en su estrategia, lo que les ha llevado a obtener múltiples certificaciones, como la UNE en ISO 9001:2000, para todas las actividades relacionadas con el ascensor, esto es, diseño, fabricación, instalación y mantenimiento de aparatos elevadores. Además, TRESA está certificada conforme a la directiva europea, que permite que sus productos sean comercializados en toda la Unión Europea. En 2007 obtuvo el certificado OHSAS 18001 en materia de seguridad y salud laboral, por Lloyd's Register Quality Assurance, tras un exhaustivo proceso de evaluación y auditoría, que verificó que la organización gestiona la seguridad y salud laboral mediante criterios muy por encima de los legalmente exigibles.

Han recibido múltiples premios que reconocen su buen hacer, como los otorgados en 2008 por la Asociación de Especialistas en Prevención y Salud Laboral (AEPSAL), reconociendo su labor en el ámbito de la Prevención de Riesgos Laborales, o el Premio a la Prevención de Riesgos Laborales «Avelino Espeso Santiago», en su modalidad Empresa, otorgado por el Instituto Asturiano de Prevención de Riesgos Laborales.

CAFENTO: El Gallego de Tineo y más

*Las adquisiciones que nosotros no hagamos
las hará un competidor.*



D. Carlos Manuel Rodríguez Peláez
Consejero Delegado de CAFENTO

La familia Rodríguez Peláez, asentada en Tineo, es fundadora y propietaria de CAFENTO, heredero entre otros de Cafés El Gallego. El objetivo de este grupo de empresas familiar, gestionado por la tercera generación, es liderar el mercado de alta gama de café para hostelería.

En 1999 *El Gallego* facturaba 21 millones de euros, que era una cuantía elevada para una empresa de café. En 2010 CAFENTO factura 65 millones de euros. Antes manejaban 3 marcas y ahora 22. Antes trabajaban 95 empleados y ahora ronda los 500. La cartera de productos incluye una gran selección de los mejores cafés del mundo, té e infusiones, chocolate tradicional y de sabores, así como combinados refrescantes a base de café, té o chocolate. Además, su estrategia de ofrecer un servicio global a sus clientes, que es principalmente el canal Horeca (hoteles, restau-

rantes y cafeterías), le lleva a cubrir los aspectos de decoración y menaje, así como los más técnicos, a fin de ofrecer un servicio atractivo, diferenciado y de calidad al consumidor final.

La estrategia de crecimiento es tan crucial en su sector que, si el grupo El Gallego no hubiera decidido crecer, su negocio muy probablemente habría desaparecido.

5.1. EL GALLEGO

A mediados de los años 30, D. Manuel Rodríguez Rodríguez (gallego) y D.^a Pilar Menéndez de la Fuente (asturiana) tienen su primer hijo, D. Juan Carlos, en Buenos Aires (Argentina). Poco tiempo después, el matrimonio realiza un viaje a España para presentar el primogénito a su familia. En esa época estalla la Guerra Civil, que les impide regresar a la Argentina, por lo que comienzan a ganarse la vida, haciendo lo mismo que ya habían hecho allí. Fundaron un pequeño comercio, lo que antes se llamaba «tienda de coloniales». Esta tienda era conocida como la de El Gallego y así también su café. En la década de los 50 D. Manuel divide los negocios entre sus hijos, la tienda para el menor (que había estudiado), el edificio para la hija, y D. Juan Carlos pide a su padre que le avale para poder tostar café para la tienda y para otros. Así D. Juan Carlos independiza las actividades del tueste del café y la tienda de coloniales, comienza a vender café fuera de la tienda, para con los años llegar a ser una de las empresas comercializadoras de café líderes en España.

El café es el fruto de un árbol de Centroamérica, América del Sur, Asia y África. Toda la zona de los trópicos. Las empresas como *El Gallego* compran el fruto «en verde», tras el primer proceso de limpieza y secado. Su negocio implica el tostado, procesado y distribución del café.

Uno de los primeros impulsos para el crecimiento del negocio lo da el matrimonio Rodríguez Peláez en 1987, cuando se incorporan al capital de *Cafés Areces*, con una participación del 65 %, con recursos propios, sin recurrir a endeudamiento. *Cafés Areces* estaba en venta por falta de continuidad en los sucesores, en este caso sucesoras, de los hermanos propietarios. Si *El Gallego* no hubiera realizado la adquisición, otro competidor lo habría hecho. Y había más de uno interesado, de dentro y de fuera del sector del café, en este último caso, con mayor potencial financiero para planes futuros.

En 1973 se instalan también en Galicia y posteriormente se abre una pequeña sede en Madrid. Hasta 1999 el negocio de *Cafés El Gallego* distribuía principalmente al canal alimentación (tiendas, supermercados), en torno al 75 %. El resto se distribuía a la hostelería.

5.2. LAS ADQUISICIONES COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

El hijo mayor de D. Juan Carlos, D. Carlos Manuel Rodríguez Peláez, se incorpora a la empresa tras obtener su titulación universitaria, a principios de los noventa. A partir de 1999 la familia Rodríguez Peláez inicia una estrategia de crecimiento del negocio, saliendo de forma decidida de Asturias. Se instalan en Castilla-León, fortalecen su presencia en Madrid y compran un tostador en Benavente.

En 2002 entran como socios minoritarios en la empresa andaluza *Capuchinos*, comprando a una sociedad de capital riesgo el 49 % de la empresa. A pesar de que el socio mayoritario conservaba un 51 %, la experiencia fue muy positiva, por el propio interés de este propietario en su negocio. Aunque, tres años más tarde prefirió venderles su parte, pasando los Rodríguez Peláez a tener el cien por cien de la propiedad. En esa época, 2002, comienzan a organizar el grupo de empresas y constituyen el Grupo *El Gallego-Montecelio*.

En las últimas operaciones de adquisición ya es necesario endeudamiento bancario, pues los fondos propios no pueden sostener más allá del 25 ó 30 por ciento de la operación. Una época en que la familia avalaba de forma personal los préstamos solicitados. Esto cambió tras el proceso que les llevó a acordar y firmar un protocolo familiar. Una de sus utilidades fue limitar el enorme riesgo que este proceder implicaba. Se decide separar claramente el patrimonio empresarial, del inmobiliario y del personal, de cada miembro de la familia. Esto implica que en el futuro los préstamos para el negocio los avalará la propia compañía, pero no el patrimonio personal de sus propietarios. El negocio debe soportar su propio endeudamiento.

La mayor adquisición la realizan en 2006, *Cafés Valiente*, en la zona de Levante. Una empresa de similar dimensión a la suya, que básicamente requiere financiar con deuda. Debemos resaltar también que, además del esfuerzo financiero, el esfuerzo personal es muy importante, pues la separación geográfica de las sedes del grupo requerirán continuos viajes del gerente. Su entrada en *Cafés Valiente*, como en el resto de empresas adquiridas, provocó cambios en la cultura empresarial, en el *mix* de ventas, una gestión más estricta de los costes, que les permitió triplicar beneficios al año de la compra y quintuplicar tamaño a los cuatro años. El comprador analiza la creación de valor que pueden generar los cambios que él introduciría, diagnóstico que le permite ofertar un precio por la empresa en cuestión. Esta oferta de compra interesará tanto más a los propietarios, cuanto más se aleje de su propia valoración, dada su estrategia y modelo de gestión actuales. Mientras la empresa sea suficientemente rentable y sea valorada por sus propietarios en tor-

no al valor que ofrecen posibles compradores, la posibilidad de que los accionistas planteen la venta se aleja. En las empresas familiares es fundamental igualmente que sus propietarios y sucesores compartan los objetivos de la empresa y que haya mecanismos para evitar y en su caso gestionar los conflictos que puedan surgir entre los familiares.

Todas las empresas que fueron adquiriendo eran empresas familiares. Quizás por ello, junto al asesoramiento jurídico-económico para cerrar los contratos de compra-venta, para guiar las negociaciones resultó relevante la relación personal y directa establecida entre los propietarios de las dos partes. Al menos en este sector y en España es como funcionan las operaciones de adquisición. Lo normal es que estas empresas familiares estuvieran en venta, bien por problemas de sucesión, o por problemas de tamaño. Por ejemplo, el caso de una empresa pequeña y un fundador con cinco hijos, que veía que la empresa no tenía tamaño suficiente para que todos trabajaran en ella, por lo que prefirió vender, antes que verles discutir por ello. En otro caso, los tres hijos del fundador discutían por suceder a su padre en la gerencia. Otra de las empresas familiares de café que adquirieron estaba en tercera generación y era muy rentable, pero contaba con veintidós socios, una política de reparto de dividendos del 80 %, y un gerente no familiar con una participación del 10 %, en edad de jubilación. Era una empresa con difícil continuidad en esas condiciones, en un sector en que se requiere gran reinversión de beneficios. En resumen, es muy complicado para una empresa seguir con la misma dimensión y pretender acoger a los cuatro hijos del fundador sin ampliar el negocio, lo normal es que los conflictos acaben surgiendo.

Desde 2003 el grupo familiar se plantea acudir al «capital riesgo» y contactan con la Sociedad Regional de Promoción del Principado de Asturias (SRP). En 2005 la SRP se incorpora al grupo con una participación del 31 %, en la empresa propietaria de las nuevas instalaciones en Tineo (en donde se han invertido 24 millones de euros). No obstante, no eligen una compañía de capital riesgo que apalanque la empresa para al final de cinco años venderla. Han estudiado unas quince alternativas y elegido la que más razonable les resultó en términos de condiciones de entrada y salida. Han preferido un modelo menos agresivo, sin premuras en la fecha de salida, que esté de acuerdo con la estrategia de CAFENTO. No sólo les ha aportado financiación, sino que ha facilitado la creación de nuevos puestos directivos, e introducido mayor disciplina en las exigencias de información formal para la toma de decisiones. A su vez CAFENTO tiene la confianza del capital riesgo para adoptar decisiones de forma rápida. Esta agilidad es una ventaja competitiva.

Carlos Manuel Rodríguez Peláez otorga gran importancia a no precipitarse en las negociaciones con el capital riesgo. Es fundamental llegar a un verdadero conocimiento previo mutuo, lo cual requiere muchos meses, incluso años. Si el acuerdo fructifica, el equipo del capital riesgo estará presente en los órganos de gobierno de la empresa, por lo que será esencial la confianza y entendimiento mutuos.

5.3. NACE CAFENTO

El gran cambio se concreta a partir del plan estratégico que se realiza para el periodo 2004-2010 y que les lleva a generar una única imagen de marca corporativa global bajo el paraguas de CAFENTO, que se constituye en 2008. Se define una estructura de productos clara y estable, se apuesta por la continua transformación, adaptación e innovación y por el enfoque al consumidor. Para responder a la creciente demanda y a su modelo expansivo de negocios, en 2009 finalizó la construcción de 14 000 m² de instalaciones en el polígono de La Curiscada (Tineo). La obra ha requerido una inversión de 24 millones de euros y tiene una capacidad productiva de 18 millones de kilos/año. La necesidad de producción actual se sitúa por el momento en el 50 % de la capacidad instalada.

En 2008 Corporación Caixa Galicia entra en CAFENTO con el 15 % del capital. Un porcentaje razonable para limitar las tensiones financieras de posibles recompras futuras. La incorporación de un nuevo socio está facilitando cambios en la estructura directiva y organización de la empresa, para acometer los nuevos retos de crecimiento y garantizar la continuidad del negocio, sin dependencia en particular de ninguna persona.

En la actualidad, los accionistas de CAFENTO Norte son la Familia Rodríguez Peláez (85 %) y la Corporación Caixa Galicia (15 %). CAFENTO Norte está integrado por cuatro unidades de negocios: CAFENTO Centro, CAFENTO Terrasur, CAFENTO Levante y CAFENTO Catalunya. A su vez, CAFENTO Norte es propietaria del 70 % de la fábrica y servicios centrales, denominada CAFENTO Coffe Factory y el 30 % restante es propiedad de la Sociedad Regional de Promoción (SRP).

Los tres hermanos Rodríguez Peláez están en la actualidad trabajando en la empresa. Carlos Manuel es el Consejero Delegado. El aumento del tamaño del grupo les ha permitido contratar a un director general no vinculado a la familia propietaria. De esta forma se concreta también su objetivo de continuidad del negocio familiar, evitando que la gestión dependa de un miembro de la familia.

La orientación del negocio ha ido cambiando gradualmente. Desde que en primera generación el *mix* era 90 % productos y 10 % servicios, hasta el actual CAFENTO con 40 % productos y 60 % servicios, aproximadamente. Hoy día CA-

FENTO produce y distribuye una amplia gama de productos del sector café y afines para diferentes tipos de clientes, y ofrece numerosos servicios relacionados con sus productos, como mantenimiento de maquinarias, asesoramiento y formación a sus clientes (hoteles, restaurantes, cafeterías). De hecho, su objetivo de calidad les lleva a hacerse cargo de los medios que necesita cada establecimiento, la cafetera y demás sistemas, así como su mantenimiento adecuados. Esta estrategia requiere un departamento de *marketing*, que cada vez se desarrolla más, con asesores especializados de CAFENTO *in situ* para los clientes, mostrando la gama y forma adecuada de presentar los productos para conseguir ampliar la demanda, el consumo de café, chocolate, infusiones, en sus establecimientos. En definitiva, que el cliente mejore su rentabilidad. El equipo comercial es clave, cada vez más numeroso, y una ventaja competitiva de CAFENTO. La red de distribución se extiende por toda la geografía peninsular, considerando cada rincón del territorio español como diferente y cada cliente único. Su principal reto es adaptarse a las necesidades del cliente, cada vez más informado y abierto a nuevas sensaciones, y facilitar el acceso a la amplia cartera de productos y servicios.

El objetivo de cercanía al cliente ha llevado a la estrategia de mantener las marcas locales tras las adquisiciones de empresas. Funcionan bajo la máxima «Una empresa global con enfoque local». Las marcas locales no debían desaparecer, sino verse reforzadas por la fuerza de CAFENTO. Actualmente, CAFENTO gestiona 18 marcas comerciales de café (Café Areces, Cafés Beltrán, Cafegal, Café Capricho, Café Capuchinos, Café Collezione, Café El Gallego, La Flor de América, Cafés Juli, Montecelio Café, Rovi, Saroma Arábicas, Senso Natura, Cafés Tarro, Cafés El Trópico, Cafés Valiente, Manto Negro, Obradoiro, Va Café) y marcas de otros productos (Montecelio Infusiones, Chocolates Grand Chocolat, Endulzante Eduline, Imperial Artisanas y Café soluble Armony). El grupo empresarial también dirige varias cadenas de franquicias con un total de 150 establecimientos (Cafés Valiente, Cafetal Club, Arribes, La Flor de América, Plantaciones de Origen, Te & Coffee Pot y Primer Express).

La experiencia adquirida durante varias décadas en el sector del café constituye la mayor ventaja competitiva de este grupo de empresas. La cercanía a sus clientes facilita el conocimiento de sus necesidades y cómo satisfacerlas. Esta visión de negocios va unida a una fuerte infraestructura, que posiciona a CAFENTO como una de las grandes compañías europeas del sector del café.

La empresa cuenta con aproximadamente 500 empleados, con una edad media de 35 años, distribuidos en cinco centros productivos de Tineo, Grado, Palencia,

Valencia y Barcelona. Además, CAFENTO tiene diez sedes comerciales en: Santiago de Compostela, Benavente, Palencia, Madrid, Córdoba, Valencia, Barcelona, Elche, Tineo y Mallorca. En los últimos años, ha superado la comercialización de siete millones de kilos de café.

El mercado del café en España está muy atomizado y se encuentra en pleno proceso de concentración. Existen más de cuatrocientas empresas de café y las diez primeras controlan poco más del 20 % del mercado *horeca* (hoteles, restaurantes y cafeterías). CAFENTO es la segunda empresa en el sector en España y su cuota del mercado *horeca* es sólo el 8 %. Nestlé, que es el primer grupo del sector, tiene el 10 % y el tercer competidor una cuota bastante menor.

El consumo per cápita de café en España alcanza los 3,9 kg/año. Según la Federación Española de Café, los cinco principales productores de los que se importa café a España son: Vietnam, Brasil, Uganda, Colombia y Costa de Marfil. La variedad de café «robusta» ocupa el mayor volumen de importaciones en España. En cambio, CAFENTO ha escogido diferenciarse e importar un café de alta gama 100 % de variedad «arábica». El café verde es un producto que cotiza en bolsa y es el segundo en importancia por detrás del petróleo. Las dos principales bolsas donde se comercializa el café son Londres y Nueva York. CAFENTO forma parte de una asociación importadora de café para España, la cual aporta la ventaja de estar en contacto directo con los productores, los exportadores y la permanente información de los movimientos en bolsa de este mercado.

5.4. INNOVACIÓN EN EL SECTOR CAFETERO Y PROYECTOS DE FUTURO

Las empresas cafeteras en España, además de poder crecer por operaciones de adquisición de otras empresas con redes comerciales en el canal *horeca*, también pueden seguir estrategias de lanzamiento de nuevos productos y servicios, así como crecimientos en el mercado de las cafeterías especializadas (*coffee shops*). De hecho, CAFENTO ha desarrollado franquicias en locales con nuevos conceptos, que buscan crear sensaciones especiales asociadas al café, el té o el chocolate. Cada franquicia se propone con decoraciones diferentes y exclusivas, adaptadas al perfil del establecimiento.

CAFENTO es un ejemplo claro de que se puede innovar en un sector en principio tradicional como el cafetero. Uno de sus objetivos estratégicos es el desarrollo de nuevos productos y servicios. Para ellos el I+D va desde los envases PET, tecnología de envasado, los presurizados, las cápsulas de café para hostelería que comercializa desde octubre de 2009 bajo la marca *Stracto* (y que no ofrecen los líderes en consumo minorista), diseño y decoración de vajilla, pero también se refiere a las cartas de café, la forma de ofrecer infusiones, la decoración del chocolate, que

requiere mezclar la leche en determinadas cantidades y a la temperatura apropiada y elegir entre una gama de 32 tipos distintos de chocolate. Se trata de desarrollar productos y servicios que aporten algo diferente a los clientes y le hagan disfrutar más de un buen café, como así transmiten también desde finales de 2010 en el programa de Carlos Arguiñano.

Algunos de los proyectos se han desarrollado a partir de alianzas con proveedores, e incluso con otros tostadores, para el diseño de nuevos envases. Por ejemplo un proyecto de I+D de café presurizado se desarrolló en alianza con trece competidores nacionales, puesto que la dimensión del proyecto no lo hacía factible de forma individual. En noviembre de 2010 dan a conocer la alianza con *Fagor Electrodomésticos* y lanzan las cápsulas *Stracto* de *espresso* para el hogar y las cafeteras *Fagor*, que distribuirán en grandes superficies, tiendas de electrodomésticos y la multitud de Establecimientos Asociados Cafento. Todo un nuevo reto para competir entre los más grandes.

CAFENTO tiene a diez personas dedicadas exclusivamente al desarrollo de nuevos proyectos. Es así que en 2007 se desarrollaron siete proyectos (productos y servicios), en 2008 otros once y así sucesivamente. El grupo colabora activamente en la formación de los profesionales, con dieciocho escuelas de hostelería repartidas por todo el territorio nacional y once asesores baristas en toda España.

En 2012 se proponen ser reconocidos por los clientes como proveedor de referencia, con empleados comprometidos con el proyecto de CAFENTO, con proveedores clave que participen de la misión, con accionistas satisfechos con la rentabilidad y con el cumplimiento de los valores de la compañía, con una sociedad que perciba su compromiso con ella y con sistemas de trabajo homogéneos. Los valores en los que cree la familia Rodríguez Peláez y que trata de trasladar a su grupo empresarial, se resumen en capacidad de trabajo, perseverancia, responsabilidad y austeridad.

Su estrategia, en definitiva, va enfocada al crecimiento y la innovación. De hecho, la internacionalización empieza a contemplarse en el horizonte, como por ejemplo, la posibilidad de ofrecer sus servicios a una importante cadena de comida rápida con sede central en Londres.

TSK: DIVERSIFICACIÓN Y EXPANSIÓN INTERNACIONAL

Una empresa en crecimiento es atractiva para los profesionales mejor cualificados, pues les ofrece oportunidades.



D. Sabino García Vallina

Presidente-Consejero Delegado de TSK

D. Sabino García Vallina es el Presidente-Consejero Delegado de TSK Grupo, una empresa familiar asturiana, que en plena crisis ha continuado creciendo y que en 2009 facturó 264 millones de euros, de los cuales el 41 % proviene de ventas al exterior. En el último quinquenio ha tenido un crecimiento anual del 38,5 %, quedando atrás la cifra de ventas en 2005 de 72 millones de euros y mucho más lejos los 5,4 millones de euros equivalentes a las pesetas de facturación de 1989, cuando D. Sabino entró a trabajar en la empresa de ingeniería y equipamiento eléctrico TSK, dos años antes de adquirir la compañía.

TSK tiene su sede central en el Parque Científico y Tecnológico de Gijón. El equipo humano está integrado por más de 700 empleados, con una media de 43 años, de los cuales el 45 % cuenta con perfil de ingeniero y gestor de proyectos. Es un grupo orientado al crecimiento mediante la expansión internacional, la diversificación y la innovación tecnológica. Desde sus orígenes en la ingeniería y mon-

tajes eléctricos ha ido diversificando su actividad hacia la construcción «llave en mano» de proyectos relacionados con las energías renovables (eólica, solar fotovoltaica, termosolar o biomasa), las plantas industriales, el medio ambiente y el almacenamiento y manejo de materias primas (carbón, mineral de hierro, fertilizantes, cereales, etcétera).

Después de la incorporación de varias sociedades al grupo, como PHB *Weserhütte*, *Ingemas* o *Irelsa*, la estructura organizativa de TSK Grupo está distribuida por divisiones especializadas (Solar, Medio Ambiente, Energía y Plantas Industriales, Electrónica y Electricidad y «material handling»), la unidad de servicios corporativos y las empresas participadas de energías renovables (*Eversa* y *Sirius Solar*).

TSK cuenta con una trayectoria de más de treinta años y es líder en el sector de la ingeniería industrial y el equipamiento energético. Sobresale entre sus competidores por contar con la mayor cantidad de proyectos EPC (Engineering Procurement and Construction) en los sectores de la energía, la siderurgia, el cemento y el manejo de los minerales. TSK destaca también en la automatización y control de procesos industriales, cuenta con experiencia contrastada en operación y mantenimiento de plantas industriales, acuerdos con los principales tecnólogos industriales, tecnología propia, personal altamente cualificado y constante inversión en I+D+i.

6.1. BAGAJE PROFESIONAL COMO PUNTO DE PARTIDA

D. Sabino García comenzó su carrera profesional en 1969 como Perito Industrial, jefe de proyectos, en la delegación asturiana de la empresa familiar *Gollarrola Díaz Gálvez*, una de las mayores compañías de instalaciones eléctricas de la época en España. Participó entonces en proyectos tan relevantes como la construcción del Parque de Minerales de Uninsa (hoy integrada en ArcelorMittal y antes en Ensidesa), el Parque de Carbones de Aboño y los Hornos de Recocidos de Altos Hornos del Mediterráneo.

La crisis de los años 70 provocó a finales de esa década el cierre de empresas, castigando al sector de montajes eléctricos. La falta de recursos para superar la crisis, junto a la falta de espíritu emprendedor de los sucesores del fundador, llevan a *Gollarrola* a cerrar en 1981, seis años después del fallecimiento de uno de sus dos socios, D. José María Gollarrola. Sabino García Vallina busca como alternativa constituir su propia empresa. No obstante, aparca su proyecto al presentarse la oportunidad de trabajar para el grupo ERPO, el cual, junto a *Duro Felguera*, eran líderes en el sector industrial y de ingeniería. Comienza como director de instala-

ciones eléctricas de *Ertank*, una de las empresas del grupo, y después pasa a ser director de operaciones de la otra filial, TSK Electrónica y Electricidad. En 1987, la familia vizcaína Erhardt, de origen alemán y propietaria del grupo, sacó a bolsa el 40 % del capital, y un año después vendió el resto de su propiedad, el 50 %, al grupo KIO (Kuwait Investment Office).

En 1989 Sabino García Vallina abandona ERPO y constituye junto a cinco socios *Conort Ingeniería y Montajes Eléctricos, S. A.* En 1990 el grupo KIO decidió vender todas sus filiales a los directivos de cada unidad de negocios, opción que aprovechó Sabino García Vallina para comprar TSK, al 50 % con la recién constituida *Conort*, pasando de esta forma a ser el accionista mayoritario de TSK.

6.2. CRECIMIENTO ORDENADO Y CONTROLADO

Desde que en 1989 Sabino García Vallina entró a trabajar en TSK, en veinte años ha multiplicado por cincuenta su cifra de ventas. Sobre todo, los años de mayor crecimiento han sido los cinco últimos, con una tasa de crecimiento medio anual del 38 %. En 2005 las ventas de TSK eran de 72 millones de euros. En 2008 la cuadruplicó, pasando a tener unas ventas agregadas de 287 millones de euros, que en 2009, a pesar de la crisis, han sido de 264 millones de euros.

A Sabino García Vallina le gusta resaltar que el crecimiento de las empresas necesita medios económicos, técnicos y sobre todo humanos, y que el crecimiento debe ser un objetivo estratégico, si se dispone de los medios necesarios para ejecutar los proyectos y cumplir con los acuerdos comerciales en los que se embarca la empresa. Así, concibe TSK como una sociedad basada en las personas, con técnicos muy cualificados, con mentalidad de innovación y crecimiento.

En 1995 TSK inicia su estrategia de diversificación comprando PHB Weserhütte, empresa con tecnología propia para instalaciones de almacenamiento y manejo de materiales. Los primeros cuatro años fueron difíciles, hasta conseguir la confianza de los clientes, convenciéndoles de la recuperación del negocio de mano de los nuevos propietarios.

El siguiente paso de diversificación, buscando valor añadido en negocios que puedan dominar tecnológicamente, les lleva al sector del tratamiento de aguas industriales, contratando equipos técnicos especializados. Es un sector con gran futuro, como por ejemplo a través de la venta de plantas de potabilización a países emergentes.

6.3. RECURSOS PARA DIVERSIFICACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

TSK, además de continuar con su actividad de ingeniería, construcción y montajes en el sector eléctrico, entra en el año 2000 como accionista en la empresa fa-

bricante de bienes de equipo, *Duro Felguera*, llegando a tener el 16 % de su capital. Además participa activamente en el desarrollo de la propia Duro Felguera, llegando a tener tres miembros en el Consejo de Administración. Sin embargo, siete años más tarde, TSK toma la decisión de vender un 5 % de la participación, para potenciar su crecimiento en el sector de las energías renovables e intensificar su diversificación e internacionalización, abandonando también su presencia en el Consejo de Administración.

La disponibilidad de recursos propios y balances saneados permite en 2007 adquirir alguna empresa y desarrollar inversiones, diversificando en los sectores de medio ambiente y energías renovables, como promotores y constructores de grandes proyectos llave en mano (EPC). El crecimiento lo basan en el desarrollo de tecnología propia, siendo la innovación parte de la estrategia a largo plazo del grupo, como lo reflejan sus elevadas inversiones en I+D+i, la colaboración con centros tecnológicos, universidades y otras empresas, en el marco de programas locales, nacionales y europeos. Destacan sus desarrollos en tecnología propia en campos como el tratamiento de aguas, el manejo de materiales sólidos, la automatización y el control de instalaciones, situándose como empresa puntera a nivel internacional.

En 2007 también se potencia la expansión internacional de TSK. Inicialmente, los mercados que se abren en el exterior representan el 5 % de las ventas. A base de esfuerzo y una vocación internacional clara, en 2010 el porcentaje del negocio en el exterior superará el 50%. Entre los proyectos desarrollados en el extranjero destacan las plantas de fertilizantes, las centrales eléctricas, las plantas potabilizadoras y las centrales hidráulicas. Se orientan hacia países y sectores en donde posean ventajas competitivas, lo que les ha llevado a ejecutar proyectos en más de treinta países. Buscan colaboración estrecha con empresas locales, lo cual permite obtener valor añadido, gracias a la tecnología, experiencia y recursos. TSK ha consolidado su presencia internacional en países de América (México, Cuba, Venezuela, Argentina, Chile, Colombia, Brasil, Perú, Honduras, Nicaragua, Panamá y Estados Unidos), Europa (Francia, Italia, Portugal, Grecia, Polonia y Rumanía), África (Marruecos, Argelia, Túnez, Senegal, Angola, Libia y Sudán) y Asia (Turquía, India, Irán, Arabia Saudí y Siria). En 2009 se pone en marcha una filial en Brasil y en 2010 en Chile y Perú.

La capacidad financiera del Grupo TSK ha sido clave para la aportación de fondos propios y la financiación a los clientes, lo que a su vez ha favorecido la firma de contratos para importantes ejecuciones, apoyando a promotores locales.

Entre las múltiples actividades del grupo, tiene especial relevancia la reciente entrada en el sector termosolar, la construcción de subestaciones eléctricas, la pro-

moción y construcción de plantas de energías renovables, así como el reposicionamiento de PHB Weserhütte como empresa tecnológica de referencia en el manejo de materiales sólidos a granel.

6.4. MOTIVOS PARA CRECER Y LIMITACIONES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

El equipo humano de TSK está profundamente comprometido con la visión empresarial y el proyecto de empresa que se han planteado. Es necesario ofrecer a los trabajadores la posibilidad de mejorar económica y laboralmente. Si su compañía no lo hace, los profesionales cualificados que deseen prosperar y desarrollar nuevos retos buscarán alternativas en otras empresas, llevándose obviamente sus conocimientos y experiencia.

Las empresas familiares, ante todo, son empresas y por ello no debería diferir su gestión y su estrategia de las no familiares. Pero, realmente, las empresas no familiares suelen asumir más riesgos en las inversiones y tener directivos más tendentes a diversificar como objetivo en sí mismo. Por el contrario, la propiedad familiar tiene mayor aversión a asumir riesgos, puesto que lo que se arriesga habitualmente es todo el patrimonio familiar, dado que está concentrado en su empresa o grupo.

El compromiso de recursos propios es básico en el crecimiento. Las empresas familiares se mueven en muchas ocasiones en los extremos, en lo que se refiere a distribución de dividendos. O no se reparten, generando conflictos a medida que las empresas tienen más accionariado, o por el contrario, se doblegan a las exigencias de los accionistas menos comprometidos con el crecimiento, repartiendo demasiados dividendos y por tanto limitando la disponibilidad de recursos financieros propios con los que reinvertir en proyectos de expansión, diversificación e internacionalización.

Las empresas familiares también pueden restringir su crecimiento cuando limitan la profesionalización de su empresa. Debería ser un objetivo contratar a los mejores profesionales posibles y, por tanto, implementar políticas de retribución fija y variable acordes con el mercado, tanto para los nuevos fichajes, como para el resto del personal. Es fundamental profesionalizar los equipos de trabajo. Esta característica también la cumplen los dos hijos de Sabino García Vallina, quienes trabajan en la empresa al máximo nivel ejecutivo. En definitiva, los proyectos de TSK, aparte de contar con un elevado prestigio internacional y generar una sostenida rentabilidad para el grupo, consiguen atraer profesionales muy cualificados y comprometidos con este proyecto empresarial.

ALSA: de Leitariegos a la bolsa de Londres

*El día que nuestra empresa deje de crecer
comenzará a desaparecer.*



D. Jacobo Cosmen Menéndez-Castañedo
Presidente de ALSA Asturias

ALSA, la mayor empresa española de transporte de viajeros por carretera, era en 1954 un modesto negocio de la familia Cosmen-Adelaida, una línea de autocar entre Cangas del Narcea (Asturias) y Villablino (León). En 2010 ALSA Grupo es una de las compañías de transporte más grande del mundo, con 2341 vehículos, 6535 empleados y facturación superior a 313 millones de euros.

La integración en 2005 en *National Express*, da origen al mayor grupo europeo de autobuses, autocares y ferrocarriles, y permite a ALSA Grupo posicionarse en el mercado con un tamaño doce veces superior.

La familia Cosmen ha seguido desde los inicios una estrategia de crecimiento en su negocio, porque consideran que es vital para una empresa del sector del transporte de viajeros por carretera, en el que las economías de escala son importantes. Como nos indica en la entrevista que realizamos a D. Jacobo Cosmen Menéndez-Castañedo, Presidente de ALSA Asturias, «el día que nuestra empresa deje de crecer comenzará a desaparecer». Ahora bien, esa filosofía de cre-

cimiento empresarial no sólo depende de las exigencias sectoriales, sino que requiere de empresarios, o familias empresarias, con afán de construir y crecer. Al fin y al cabo, los objetivos, el carácter y el perfil de los propietarios de las empresas marcan su impronta en el negocio. La empresa será el reflejo de las personas que la forman, y desde luego de la mentalidad y el compromiso de sus directivos y propietarios. Aunque hoy día la tecnología facilita tanto las posibilidades de viajar como un extraordinario acceso a información sobre otros países y continentes, sin embargo, estos avances no garantizan que al empresario le interese o quiera plantearse una estrategia de internacionalización. Además, también es necesario que el grupo de personas que forman la empresa estén compenetradas, motivadas, y preparadas profesionalmente para los retos que se vayan asumiendo.

7.1. LAS PRIMERAS GENERACIONES COSMEN

Los antecedentes empresariales de la Familia Cosmen como transportistas de carga y pasajeros se remontan a trece generaciones. Ya en la primera mitad del siglo XVIII, Jovellanos menciona a Juan Cosmen, emprendedor que fabricó una diligencia de carros, carretas y mulas para transportar personas a zonas rurales cercanas al puerto de Leitariegos, que completa con una hospedería. En 1899 *El Luarca, automóviles de viajeros* importa el primer coche de vapor.

A principios del siglo XX nació D. Secundino Cosmen Blanco, el artífice del patrimonio de los Cosmen, padre de D. José Francisco Cosmen Adelaida y abuelo de los ocho hermanos Cosmen Menéndez-Castañedo, que hoy día dirigen el grupo familiar. La primera decisión de D. Secundino al frente del negocio familiar fue trasladarlo del puerto de Leitariegos a Cangas del Narcea, la capital del municipio, es decir, de la montaña a una zona más próspera que era el valle, fundando *La Popular* (1917). Desde Cangas del Narcea, D. Secundino vivió el cambio del transporte de tracción animal a la tracción mecánica del motor de explosión. En ese momento, la familia ya gestionaba la *Empresa Cosmen* y tenía en propiedad un servicio de viajeros que hacía el trayecto de Asturias a León, una fábrica de embutidos y una tienda de ultramarinos.

Por otro lado, la Sociedad Anónima ALSA nace de un grupo de socios, en los que no participa inicialmente la familia Cosmen. En 1907 Federico Ochoa funda en Navia la empresa *El Progreso Asturiano*, para realizar la ruta entre Vegadeo y San Esteban de Pravia. Vende la empresa en 1916 a Francisco García Gamoneda, un emprendedor de Luarca, quien aliándose con miembros de la burguesía local como Antonio González Vega, Vicente Trelles, Liborio Rodríguez, Manuel Ries-

go y Francisco Álvarez Cascos fundan *Automóviles El Luarca*. En 1923 *El Luarca* se transforma en sociedad anónima, naciendo la empresa ALSA (Automóviles Luarca Sociedad Anónima).

D. Secundino Cosmen Blanco tuvo seis hijos, siendo José Francisco Cosmen Adelaida quien mostró mayor interés por el negocio de transporte de viajeros y no tardó en incorporarse a los negocios de su padre. Desde muy niño acompañaba a los trabajadores del taller de su padre cuando salía del colegio, incorporándose con el tiempo al negocio, primero vendiendo billetes, como cobrador de los coches de línea, e incluso conduciendo autobuses. Con veintiséis años amplía las líneas de transporte del negocio familiar, que en ese momento contaba con Degaña-Villablino y Cangas del Narcea-Villablino.

Su empeño era crecer. La época de la posguerra en España, de las cartillas de racionamiento, no lo puso fácil. D. José Cosmen y su hermano D. Manuel Cosmen recurrieron a la compra de camiones de baja en el Ejército y a su adaptación artesanal para habilitarlos como autocares.

7.2. INTEGRACIÓN DE LA EMPRESA COSMEN EN ALSA

Antes de la entrada de la familia Cosmen, en 1960, la empresa ALSA (Automóviles Luarca S. A.) era líder en Asturias, gestionando una amplia red de servicios en la franja marítima. Desde esa posición, ALSA realizó una oferta de compra a la *Empresa Cosmen*. D. José Cosmen Adelaida no quiso vender la empresa familiar, pero propuso integrar por absorción su negocio familiar en ALSA, a cambio de una participación en dicha compañía líder. Tras la operación, entró como consejero en la compañía y al cabo de un año le nombran gerente. También acaba adquiriendo la mayoría del capital, a través de la compra de diferentes paquetes accionariales. En poco más de dos décadas, la empresa absorbida pasó a ser dueña de la empresa absorbente.

Ya en los años 60 ALSA comienza a crecer, a partir de la adquisición de empresas comarcales y la obtención de concesiones nacionales e internacionales. Se inaugura la ruta Asturias-Madrid y, siguiendo a los emigrantes asturianos hacia Centro-Europa, a partir de 1962 se abren rutas con París, Bruselas, Zúrich y Ginebra. Las rutas se van ampliando, incluyendo países como Inglaterra. En los años 70 se implantó en Portugal, en negocios como agencias de viaje, transporte internacional, transporte nacional interurbano y de mercancías.

En 1987 se crea la división ALSA Internacional, para gestionar de forma única el negocio de los transportes internacionales. Y en 1989 se crea ALSA Grupo, para englobar todas las sociedades del grupo familiar.

La necesidad de crecimiento embarca al grupo en 1999 en la adquisición de la gran empresa pública de transporte por carretera de Renfe, *Enatcar*, juntamente con el Banco de Negocios Argentaria y Urbaser (actual ACS). Barajan también otras estrategias alternativas, interesándose por la adquisición a las dos familias propietarias de *Continental Auto*, al objeto de conseguir su línea principal, que era Madrid-Bilbao, una de las más importantes en España. Se dio la circunstancia de que ambas negociaciones llegaron a un acuerdo. Pero, tras años de adquisiciones de empresas competidoras, la estrategia de concentración, en un sector muy atomizado como históricamente ha sido el de transporte por carretera, choca con el Tribunal de Defensa de la Competencia. Obliga a ALSA a desinvertir en la línea Madrid-Bilbao y complica extraordinariamente expansiones futuras de ALSA en España. Al final es *Continental Auto* la que realiza la recompra, que a su vez es comprada a los dos años por ACS. Pero, la historia termina cuando, en 2007, dos años después de la incorporación de ALSA en la británica NX, esta adquiere *Continental Auto* a ACS, que era la segunda operadora del país. El gran volumen que supuso la operación, 701,6 millones de euros, llevó a buscar como vía de financiación la deuda y el capital riesgo, lo cual fue posible gracias a la garantía que suponía el grupo británico NX. En su momento, la adquisición de *Enatcar* requirió completar el capital que la familia podía aportar con endeudamiento. Además, hay que tener en cuenta que la política de reparto de dividendos de ALSA es austera, pues es prioritaria la reinversión de beneficios.

7.3. PIONEROS EN CHINA

En 1984, D. José Cosmen Adelaida firma una *joint-venture* para la explotación de taxis en Shen Zhen (China), cerca de Hong-Kong. Fue de las primeras compañías españolas que invirtió en el país asiático y la primera entidad extranjera de transporte autorizada a operar en ese segmento. De hecho, es una de las primeras compañías occidentales que se instala en China, en los años ochenta.

La entrada de ALSA a China es bastante curiosa, puesto que el interés de D. José Cosmen Adelaida era hacerse con los derechos de explotación de una pasta dentífrica, que también servía para la prevención de gripes y catarros. Había leído unos años antes un reportaje relacionado con la presentación de este producto en una feria de productos chinos. Intentó obtener los derechos de representación y comercialización en España, pero no lo consiguió, dado que los responsables buscaban asociados especializados en el sector. Sin embargo, a raíz de su interés y de los contactos que estableció posteriormente, decidió arriesgarse en este desconocido mercado. Le ofrecieron participar en una inversión en taxis, lo cual suponía la pri-

mera inversión extranjera directa en una empresa de servicios en China. ALSA empezó en Hong Kong, y luego siguió hasta Cantón y Pekín.

Además del servicio de taxis, ALSA explota en China autocares de lujo y superlujo para la clase media-alta, mediante 12 empresas mixtas de transporte y de estaciones de autobuses. Las empresas mixtas se encuentran en Beijing, Tianjun, Shanghai, Nanking y Shijiazhuang, formándose con diferentes socios locales, cada uno con sus peculiaridades. ALSA también opera en dieciséis provincias, mediante 68 líneas regulares, que atienden 436 destinos. Desde entonces, ALSA es una de las mayores inversoras en el país asiático.

Tras décadas de trabajo en China, el conocimiento del mercado permite a ALSA tener una clara posición de ventaja frente a la competencia, que comienza a introducirse en el servicio de transportes. Las actividades de ALSA en el país asiático ya suponen el 30 % del volumen de negocios del grupo asturiano, si bien su cuota de mercado no llega al 1 %. ALSA China apuesta por una gestión local y pretende su expansión por todo el territorio de la nación, que comunique los principales núcleos urbanos. Desde luego, su actividad ha influido fuertemente en la organización de la red de transporte público en ese país.

Hacer negocios en China no es fácil, es una cultura muy diferente. En su caso, las relaciones han tenido que forjarse desde cero. Además, como toda internacionalización, dificulta el control del negocio, tan alejado geográficamente en este caso. La familia Cosmen tiene como máximo responsable en China a uno de sus miembros, D. Andrés Cosmen Menéndez-Castañedo, quien fue decidiendo quedarse a vivir allí, tras llegar con veintiún años, y de ello hace ya veinticinco. Es decir, más años viviendo en China que en España. En todo caso, el objetivo de profesionalización de sus empresas les ha llevado a buscar directivos no familiares y mantener a la familia Cosmen Menendez-Castañedo en puestos de gobierno corporativo. Es más, normalmente, tras unos tres años de iniciar con ejecutivos del grupo nuevos proyectos en el extranjero, se sustituyen por ejecutivos locales. Este planteamiento favorece la profesionalización y la estrategia de crecimiento.

Los planteamientos de largo plazo han ayudado al éxito de ALSA en China, junto a su intención paciente por establecer relaciones personales con sus interlocutores, más allá de las estrictamente profesionales. La cultura oriental valora el conocimiento de las personas más allá del ámbito profesional, al contrario de la separación clara que suele hacerse entre ambiente profesional y ámbito privado en occidente. Facilita la confianza y el entendimiento. Por otro lado, a pesar de que desde hace más de cinco años la ley les permite ser propietarios al cien por cien de sus negocios en aquel país, han preferido no ejercer su opción de compra y man-

tener la antes obligada participación del gobierno y autoridades locales. Una decisión que concuerda con su forma de hacer negocios en el país y favorece las relaciones con las autoridades competentes.

7.4. UNA MULTINACIONAL DE PROPIEDAD FAMILIAR EN CONSTANTE CRECIMIENTO

Además de en Asia, ALSA también está presente en África desde 1999, con el servicio de transporte urbano de Marrakech y posteriormente una línea regular internacional que une España con Rabat y Casablanca. En 2001 entra en América Latina, adquiriendo la empresa chilena *Autobuses Lit*, pasando a gestionar servicios interurbanos de larga distancia y urbanos en Santiago de Chile. En Alemania está presente desde 2005, tras encabezar la adquisición de su empresa líder de transporte internacional de viajeros por carretera *Deutsche Touring* GMBH. A principios del siglo XXI, ya operaba en todas las comunidades autónomas de España, excepto Canarias, tenía 116 oficinas de información y venta en el extranjero, redes de cientos de líneas regulares que cubrían Europa desde Portugal a Ucrania y presencia en cuatro continentes. En 2007 incorporan *Continental Auto*, segunda compañía a nivel nacional.

ALSA Grupo es una compañía multinacional que coordina 132 compañías de transporte, comercio y turismo, con presencia en Europa (España, Portugal, Alemania, Reino Unido, Francia, Suiza, Bélgica, Rumanía) y fuera de Europa en China, Estados Unidos, Canadá, Australia, México, Chile, Rusia y Marruecos.

En 2001 se concreta el relevo generacional, iniciado en 1997, liderando cuatro de los hermanos Cosmen Menéndez-Castañedo las principales divisiones del grupo. Jorge Cosmen Menéndez-Castañedo es el Presidente de ALSA Grupo desde 2001. José Cosmen Menéndez-Castañedo es el Vicepresidente del grupo y encargado de la división internacional de Chile, Marruecos, Portugal y resto de Europa. Jacobo Cosmen Menéndez-Castañedo es el Presidente de la división asturiana y el gestor de las grandes compras. Andrés Cosmen Menéndez-Castañedo es el responsable en China. En los últimos años también uno de los más jóvenes, Felipe Cosmen Menéndez-Castañedo se ha incorporado como ejecutivo en ALSA. Fernando Cosmen Menéndez-Castañedo es ingeniero agrónomo. María Cosmen Menéndez-Castañedo se dedica a los negocios relacionados con la hostelería. Y Covadonga Cosmen Menéndez-Castañedo ha optado finalmente por dedicarse a la enseñanza. En todo caso, el negocio multinacional del grupo ALSA es de propiedad y gobierno familiar. Pero han decidido delegar las decisiones ejecutivas en profesionales externos a la familia, manteniéndose diferentes hermanos como re-

ferencia en los diferentes ámbitos del grupo. Prefieren desarrollar equipos directivos con personas ajenas a la familia, para facilitar la flexibilidad de la organización en su crecimiento y evitar conflictos de interés en la evaluación a familiares. Al mismo tiempo, son proactivos en la relación de la familia con la empresa, como lo prueba el desarrollo y firma de un protocolo familiar por todos ellos, así como las reuniones mensuales que mantienen los ocho hermanos para compartir la evolución de los negocios y favorecer la comunicación. A pesar de las distancias geográficas y gracias también al aprovechamiento de las nuevas tecnologías, tienen claro que la comunicación entre todos es fundamental para la continuidad. La asamblea familiar, presidida por su madre, se reúne tres veces al año. Los valores que les mueven son los que ellos denominan las cuatro haches: humildad, honradez, honestidad y humanidad.

7.5. LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO LLEVA A INTEGRARSE EN NX

El 11 de octubre de 2005, la multinacional británica *National Express Group* (NX) culminó la compra de ALSA por 670 millones de euros. El gigante británico de ferrocarriles, autocares y autobuses cedió el 9,9 % de su capital a la familia Cosmen, asumió 289 millones de euros de deuda y pagó en efectivo 217 millones más por la integración del grupo asturiano. Así, se puso fin a dos años y dos meses de negociaciones entre ambas empresas. La familia Cosmen integró su negocio en *National Express* y se convirtieron en los segundos accionistas de la compañía británica. Fuera del acuerdo de adquisición quedaron los negocios de ALSA Grupo en Asia, y la empresa ferroviaria ALSA Rail, que siguen perteneciendo en su totalidad a la familia Cosmen. Esto suponía en torno al diez por ciento de ALSA Grupo. ALSA conservará la marca en España, Asia (principalmente en China con un 1 % del transporte nacional) e Hispanoamérica, utilizando fuera de estos territorios la marca conjunta de National Express. D. Jorge Cosmen Menéndez-Castañedo se incorpora como Vicepresidente de NX. NX es una compañía que cotiza en la bolsa de Londres, lo cual intensifica las exigencias de información y financieras.

Cuando ALSA se plantea la integración en NX, coincide con una coyuntura en que surgen oportunidades de colaboración con diversas administraciones, licitaciones, múltiples proyectos a nivel global, a la vez que van finalizando varias de las licitaciones y concesiones públicas de la compañía. Aprovechar las nuevas oportunidades requería una capacidad financiera que excedía el tamaño del grupo en ese momento. Oportunidades que también resultan de interés para grandes corporaciones de sectores distintos al del transporte, como la construcción. Como ya hemos comentado, la adquisición en España de *Continental Auto* en 2007,

la segunda operadora del país, en manos de ACS, fue posible gracias a la garantía de NX en las necesarias operaciones de endeudamiento.

Siguiendo su estrategia declarada de aumentar su participación, en enero de 2009 la familia Cosmen ya era propietaria del 18,5 % de *National Express*, el primer grupo accionarial de NX. El resto de socios de NX son estrictamente financieros y con posiciones minoritarias. La estrategia de plantear los negocios con horizonte de largo plazo chocó con otras estrategias más agresivas, por ejemplo en sus relaciones con las administraciones adjudicatarias, que el nuevo Consejero Delegado de NX comenzó a liderar. En julio de 2009 la familia Cosmen y el fondo de capital riesgo CVC Partners, en el que participan, lanzaron una oferta (OPA) por el 100 % de NX, pero tras meses de negociaciones y nuevas ofertas no llegó a prosperar. No obstante, aquellas tensiones permitieron nombrar un nuevo Consejero Delegado, que recondujo la estrategia de largo plazo del grupo y la forma de trabajar ese horizonte desde el presente. En la actualidad, la participación de la familia Cosmen en NX fluctúa en torno al 20 %.

La experiencia de la familia Cosmen en NX es sin duda una fortaleza para considerar posibles nuevos retos, como por ejemplo la prevista liberalización del transporte ferroviario de pasajeros, en principio para 2012, que permitirá la entrada de operadores privados.

La integración de ALSA en NX también generó 217 millones de euros de liquidez a la familia Cosmen, que ha ido invirtiendo en participaciones en empresas que diversifican su riesgo en el sector del transporte. Además de participar en el Capital Riesgo CMC XXI y Prince Capital Partners, tienen participaciones en AC Hoteles, Tintorería Press To, AquaMobile, Concesionaria de Vehículos, Grupo Temper, Climastar y Realia. En proporción a su propiedad en el sector transporte, la diversificación que suponen estas inversiones es pequeña, pero acoge los diferentes intereses sectoriales que los hermanos Cosmen tienen y acuerdan. Destaca además su compromiso por desarrollar inversiones en Asturias, siendo clave su sintonía profesional con los potenciales socios y sus equipos directivos, como son por ejemplo el caso del *Grupo Temper* y *Climastar*.

Capital riesgo promovido por empresas familiares en Asturias: PRINCE CAPITAL PARTNERS

*El capital riesgo contribuye a
profesionalizar las empresas familiares.*



D. Jesús Torres García
Director de Prince Capital Partners

TORSA CAPITAL es una Sociedad Gestora de Entidades de Capital Riesgo (SGECR), que nace en 2006, por iniciativa de un grupo de empresarios de compañías asturianas, con la finalidad de realizar un esfuerzo inversor común. En 2007 obtiene autorización de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Es la única SGECR existente en Asturias registrada en CNMV y Banco de España. Su objeto es gestionar la inversión de los Fondos y Sociedades de Capital Riesgo cuya gestión le sea encomendada. La primera Sociedad de Capital Riesgo (SCR) que comienza gestionando Torsa Capital es PRINCE CAPITAL PARTNERS, SCR, S. A.

PRINCE CAPITAL PARTNERS es una sociedad de capital riesgo, de régimen simplificado, constituida en 2008 por diecisiete grupos empresariales del norte de España, la mayoría empresas familiares asturianas (ver tabla 8.1). Es una asocia-

ción de inversores con un patrimonio conjunto, cuyo objetivo es aportar capital desarrollo a empresas con potencial de crecimiento. Partió con 20,5 millones de euros de capital social, íntegramente privado, rondando en la actualidad 23 millones de euros para su gestión. Los miembros de Prince Capital Partners gozan de elevado reconocimiento en sus respectivos sectores de actividad y disponen de amplia experiencia en la gestión empresarial de compañías industriales, de distribución y de servicios, especialmente en los campos de: alimentación, transporte, inmobiliario y construcción, metal, alquiler de maquinaria, equipamiento comercial, turismo, publicidad, automoción, enseñanza, asesoramiento jurídico y fiscal.

TABLA 8.1

Representantes de los 17 inversores de Prince Capital Partners.

MIEMBRO DEL COMITÉ DE INVERSIONES	EMPRESA O FAMILIA INVERSORA
D.ª Lucía Álvarez Saiz	Grupo Álvarez del Valle S. L.
D. Carlos Antuña Ramos	Grupo Proyecto
D. Luis Fernando Arboleja Heres	Grupo Arboleja
D.ª María del Carmen Blanco y Larrainzar	Familia Blanco Larrainzar
D. José Cardín Zaldívar	Valle, Ballina y Fernández S. A.
D. José Castro Alonso	Friobas Basilio S. L.
D. Jacobo Cosmen Menéndez-Castañedo	CMC XXI, S. L.
D. Alfredo Escandón Pérez	Luminosos Ales S. A.
D. Salvador Fernández Alvarriño	Familia Fernández Ferro (Vigo)
D. Pedro Luis Fernández Pérez	Global Procesos Corporación S. L.
D. Alberto Lago García	Inversiones Verbal S. L.
D.ª María López Alonso	Regismera S. L.
D. Jesus Serafín Pérez Díaz	Global Invest S. L.
D.ª María Luz Suárez Menéndez	Impact5
D. Víctor Manuel Tejuca Álvarez	Catavi S. L.
D. Jesús Torres García	Veltorsa S. L.
D. Manuel Villa Cellino	Universitas Nebrisensis (Madrid)

8.1. LA ACTIVIDAD DE PRINCE CAPITAL PARTNERS

PRINCE CAPITAL PARTNERS, a través de su Sociedad Gestora Torsa Capital, S. A., busca y analiza oportunidades de inversión en empresas dinámicas, con

capacidad para crear ventajas competitivas en sus respectivos sectores y que estén gestionadas por equipos directivos altamente cualificados, capaces de generar plusvalías para sus inversores. Invierte principalmente en empresas con potencial de expansión y crecimiento, que se encuentran en proceso de consolidación. Torsa Capital se compromete activamente en la gestión de las empresas participadas, orientándose a proyectos en los que pueda crear valor añadido, mediante su participación en los órganos de administración y la aportación de su experiencia en diferentes ámbitos de la actividad económica.

El apoyo financiero puede aplicarse a operaciones en las que:

- a) Los directivos compran la compañía en la que trabajan (MBO, *Management Buy-Out*).
- b) Un equipo directivo compra una compañía para gestionarla (MBI, *Management Buy-In*).
- c) Plan de crecimiento orgánico con apoyo financiero.
- d) Proceso de expansión vía adquisiciones (inorgánico) con apoyo financiero (*build-up*) ó para procesos de internacionalización rápidos.

Ofrece recursos permanentes para pequeñas y medianas empresas de toda España, con la finalidad de contribuir a su expansión o reestructuración accionarial (no capital arranque), con especial preferencia en operaciones tipo *build-up* o *buy-out*, valorando equipos profesionales emprendedores en los que prime una clara actitud por la calidad y la innovación. Realiza inversiones de las denominadas «capital desarrollo», focalizadas en las etapas de consolidación del proyecto empresarial, en procesos de expansión, internacionalización o concentración sectorial, mediante la dotación de recursos permanentes o realizando capital sustitución en los casos de reestructuración accionarial, tomando posiciones mayoritarias o minoritarias. Las aportaciones oscilan entre uno y tres millones de euros, con la posibilidad de coinvertir con otros fondos o sociedades de capital riesgo en operaciones que pueden alcanzar los 20 millones de euros. Los principales prescriptores del capital riesgo a las empresas son los consultores de fusiones y adquisiciones.

El plazo medio de permanencia como socio en compañías en fase de crecimiento se sitúa en cinco años. Transcurrido ese plazo, la participación de Prince Capital Partners puede ser adquirida por los socios gestores o, si se produce la desinversión conjunta de todos los accionistas, también podrá pasar a manos de otra compañía. Su estrategia de inversión no ha supuesto aumentos de endeudamiento (apalancamiento) de las empresas participadas, lo que les permite afrontar la coyuntura de crisis mejor que otras sociedades de capital riesgo.

A mediados de 2010 Prince Capital Partners participa en las empresas: *Azvasé* (servicios a la dependencia), *Kiwoko*, (distribución de animales de compañía), *Image Group* (agencia de comunicaciones y seguimiento de medios, inteligencia corporativa).

8.2. ¿INTERESA EL CAPITAL RIESGO A LAS EMPRESAS FAMILIARES?

En opinión de D. Jesús Torres, Consejero Delegado y Director de Torsa Capital y Prince Capital Partners, el capital riesgo resulta muy apropiado para financiar las necesidades de crecimiento de las empresas familiares. De hecho, en los países anglosajones es su palanca de crecimiento, una fuente de financiación clarísima. No sólo como alternativa a la financiación bancaria, sino como fuente de financiación normal para el crecimiento empresarial y particularmente útil para afrontar problemas característicos de las empresas familiares. En muchas ocasiones el capital riesgo resuelve problemas que se plantean en los momentos de sucesión.

No obstante, lo normal es que las sociedades de capital riesgo encuentren rechazo por parte de las empresas familiares. Hay una barrera cultural importante. En opinión de D. Jesús Torres, más que la naturaleza del capital riesgo, en cuanto a rentabilidad exigida o periodos de desinversión, lo que en mayor medida previene a las empresas familiares es la entrada de socios. La dependencia de terceros, por lo general, no es bien recibida en las empresas familiares. No suelen estar habituadas a abrir la empresa a las demandas de información de nuevos socios, o a dar explicaciones en procesos de decisión. Podríamos cifrar en torno a poco más del 10% las operaciones de capital riesgo que se cierran con éxito con empresas familiares, y eso teniendo en cuenta las que han llegado a iniciar esta vía.

Además, las empresas familiares son muy reacias a permitir que el representante del capital riesgo participe en su Consejo de Administración, que no siempre está constituido o funciona de forma efectiva. Y lo normal es que el capital riesgo requiera esta participación. Son proactivos en los Consejos de Administración, incluso cuando toman participaciones minoritarias, en cuyo caso suelen protegerse con derechos de veto, para que el accionista mayoritario no lesione sus intereses. Los empresarios también son reticentes a someterse a esquemas de funcionamiento que implican controles, aportar información periódica, someter las decisiones al Consejo, que al menos se celebren cuatro reuniones al año. Y otras cláusulas que protegen a los nuevos inversores, como no permitir ampliaciones o reducciones de capital, ni ventas de activos relevantes, aunque sea en sociedades instrumentales, limitar el nivel de endeudamiento, remuneraciones a nuevos directivos acordes con lo habitual en la empresa, veto a contrataciones de familiares del empresario. Estos controles van más allá de los que una entidad financiera es-

tablecerá si aporta financiación. Pero los bancos y cajas tienen avales y garantías, mientras que el capital riesgo ha de asegurar que la gestión de la compañía sea coherente y se les informe de su marcha. Muchos empresarios no están dispuestos a aceptar estas condiciones.

También es cierto, aunque en opinión de D. Jesús Torres no es la cuestión principal, que las empresas familiares no suelen estar dispuestas a asumir las expectativas de rentabilidad de los inversores de capital riesgo. El problema es que se considere el capital riesgo como una alternativa a la financiación bancaria, que se resuman las preguntas a saber cuál es el tipo de interés. Pero, la verdadera rentabilidad en el capital riesgo se entiende a través de las plusvalías, pudiendo incluso mantener su financiación los típicos cinco años, sin retornos anuales. De hecho, en la experiencia de D. Jesús Torres, esta es la forma habitual de financiar a las empresas. La ganancia del capital riesgo depende del coste de la inversión y el coste de la venta de la participación de salida. Pero no se pacta una rentabilidad fija al final del periodo, sino el sistema de valoración de la compañía al final de la financiación, que suele ser cinco años. Se acuerda con el empresario la fórmula o metodología para valorar la entrada en la empresa, que será la misma que se utilizará para fijar el precio de salida. Lo normal es valorar por múltiplos de mercado o por descuentos de flujos de caja (según los planes de negocios), o una media ponderada de ambos. En la práctica se tiene en cuenta para valorar, tanto el pasado, como el presente y el futuro.

El capital riesgo está más que acostumbrado a salir con pérdidas en la desinversión. Por ejemplo, en 2010 la mayoría de las compañías medianas declararon pérdidas y por tanto las salidas que coincidan con esta coyuntura serán con minusvalías. Ahora bien, también es habitual que en tales circunstancias no se materialicen las desinversiones, sino que se acuerde mantener el fondo de capital riesgo en la empresa otros dos, tres o cuatro años más. Mientras que el periodo 2003 a 2007 fueron habituales rentabilidades de salida del capital riesgo del 20% y superiores, en 2010 los proyectos que ofrecen un 10% pueden resultarles atractivos. Han de acomodarse a la coyuntura.

A tener muy en cuenta es que la participación del capital riesgo en las empresas les puede aportar experiencia y capacidad de gestión. Ayuda a organizar la empresa. La experiencia de los empresarios que están detrás del fondo orienta los planes de negocio y los proyectos de manera muy eficaz y práctica. Y no menos importante, el tejido empresarial que está detrás de Prince Capital Partners aporta experiencia de gestión en prácticamente todos los sectores. Esto resulta particularmente útil para el desarrollo de la red comercial y de clientes de la participada, aprovechando

los contactos de los promotores del capital riesgo. También su experiencia es muy provechosa en procesos de selección de directivos, en la elección de proveedores especializados, en procesos administrativos. Aportan cultura, experiencia y conocimiento empresarial, lo cual es clave para generar valor, además del mayor control y eficiencia que promueven en el seno de las empresas. En definitiva, pueden facilitar la tan necesaria profesionalización de las empresas familiares.

8.3. ¿DÓNDE INVIERTE EL CAPITAL RIESGO?

En los años 90 era habitual que el capital riesgo buscara invertir en sectores y negocios con potencial de crecimiento muy elevado y tasas de rentabilidad muy altas. Sin embargo muchas de esas inversiones de la nueva economía resultaron fallidas y el capital riesgo perdió mucho dinero. Los proyectos «punto com» se sustituyeron por proyectos de biotecnología, en auge en los años 2003-2004. Pero se fue viendo que el tiempo de maduración de estos proyectos era muy largo y además su índice de éxito muy bajo, pues pocos productos llegaban realmente al mercado. Después, las inversiones en energías renovables han ido sustituyendo a proyectos relacionados con materias primas (*commodities*) y así sucesivamente. Los sectores con potencial de crecimiento van cambiando. No obstante, en 2010, aunque destacan sectores relacionados con la salud, no puede decirse que haya un sector puntero para las inversiones del capital riesgo, pues domina la incertidumbre. En todo caso, es crucial estudiar la posible competencia, ya que puede limitar fuertemente la expansión de negocios en sectores con elevadas tasas de crecimiento. Eso sí, son muy interesantes los negocios con ingresos recurrentes, como el que origina los contratos de mantenimiento.

Es importante el potencial de crecimiento del negocio, pero no es la única cuestión a tener en cuenta. Es muy importante la confianza que ofrezca a la sociedad de capital riesgo el equipo directivo de la compañía. El capital riesgo busca un buen empresario, con un buen equipo. Un buen equipo sacará adelante proyectos, aunque no sean punteros en innovación, mientras que un equipo sin suficiente experiencia o con deficiencias, será difícil que consiga cumplir lo planeado. Consideran que el mayor factor de creación de riqueza en una compañía es la experiencia y la profesionalidad del equipo directivo. Así, la clave para el capital riesgo está en la evaluación del equipo humano de la empresa en la que se plantean invertir.

Las reticencias culturales contra el capital riesgo posiblemente se vayan reduciendo con los relevos generacionales. De hecho, el capital riesgo suele entrar en las empresas de la mano de la segunda o tercera generación. Desde luego, es una vía muy recomendable en casos en que se plantee la venta de la empresa, por ejem-

plo porque la propiedad se disperse y ningún heredero apueste por la continuidad del negocio, o incluso haya conflictos difíciles de resolver. El capital riesgo puede hacer muy buen trabajo preparando la compañía para su venta, poniéndola en valor, situándola en el mercado, facilitando su crecimiento. Al tiempo que es grande su experiencia en procesos de compra-venta y tienen conocimiento de las claves que guían a los potenciales compradores. Por el contrario, el empresario no suele tener experiencia en procesos de venta de empresas. Y, por supuesto, el capital riesgo también aporta conocimiento profesional a las empresas familiares que, a diferencia de las anteriores, pretenden acometer estrategias de crecimiento vía adquisiciones (*build-up*), identificando empresas objetivo, guiando el proceso de negociación y la firma de la operación. Aporta valor añadido, además de la financiación y la profesionalización comentadas, por otro lado imprescindibles para el éxito de estos procesos.

El crecimiento es una estrategia inherente a las empresas. No cabe plantearse como estrategia no crecer, puesto que la competencia sí lo hará. Desde luego, coyunturas de crisis económica y financiera limitan crecimientos internos vía aumento de las ventas, pero, aumentan las oportunidades para adquirir empresas competidoras o de otros sectores, a precios bastante por debajo de años anteriores. Misma razón por la que no son momentos apropiados para vender la empresa propia. Las crisis financieras cargan de problemas a las empresas, pero generan oportunidades de inversión para ganar cuota de mercado que es difícil que se repitan. Precisamente las dificultades financieras que puede estar atravesando la empresa objetivo, hace que le pueda interesar la venta con parte del pago aplazado varios años. Además, que una empresa tenga dificultades financieras no quiere decir que haya empezado necesariamente a perder clientes. De todas formas, es cierto que, a pesar de las oportunidades, el capital riesgo ha casi paralizado su actividad desde 2009, porque las empresas tienen mermada su capacidad de crecimiento. Tasas de crecimiento del 20% en años pasados, en los mejores casos dejan expectativas de crecimiento al 8%. Es más, coyunturalmente puede ser la mejor opción, sobre todo si los nuevos clientes van a ser impagados. Como decíamos, las coyunturas de crisis económica no suele aconsejar crecimientos internos, sino que ofrecen mejores oportunidades vía adquisiciones de otros negocios.

Reflexiones finales

Las empresas familiares asturianas consideran que su reto principal es el crecimiento (Menéndez y Rojas, 2009, p. 23). En este trabajo y como muestra del conjunto de las excelentes empresas familiares que tienen su origen en Asturias, hemos descrito los procesos de crecimiento de los grupos EOLO, ASCENSORES TRESA, CAFENTO, TSK, ALSA, así como la actividad del capital riesgo familiar PRINCE CAPITAL PARTNERS. Son empresas de diferentes sectores, en diferentes generaciones familiares y de diferente tamaño, que parten en su momento inicial de pequeños negocios e incluso de microempresas.

Cada grupo ha optado por diferentes formas de expandir su negocio, vía crecimiento interno, adquisiciones, realizando alianzas estratégicas, desarrollando franquicias, diversificando y/o internacionalizando. Pero, los empresarios entrevistados unánimemente consideran que el crecimiento es la única estrategia que cabe en una empresa que quiere tener continuidad. ¿Por qué entonces la mayoría de las empresas familiares son y pretenden seguir teniendo tamaño de empresa pequeña?

Es cierto que la propiedad familiar de la empresa puede provocar un exceso de tradición que lastre los cambios, haber falta de liderazgo en los sucesores, conflictos familiares que interfieran en la estrategia, que se prefiera evitar la financiación externa (nuevos socios, endeudamiento, capital riesgo). Pero, por otro lado, las empresas familiares también cuentan con ventajas que bien aprovechadas potenciarán el desarrollo, como son su visión a largo plazo, el objetivo de continuidad del negocio, el compromiso social, la prevalencia de los valores de la familia, su reputación.

Sobre la base de la experiencia de los empresarios ejecutivos entrevistados, nuestras reflexiones finales respecto a la estrategia de crecimiento de las empresas familiares son las siguientes:

1) Los *clientes* motivan la necesidad de innovar y crecer de las empresas. En la mayoría de los sectores, la *globalización* y la *competencia* determina que la empresa que no crezca pierda paulatinamente mercado. Crecer es por lo general una necesidad para la continuidad de la empresa.

2) La *innovación* y el desarrollo de tecnología propia permite a las empresas satisfacer mejor a los clientes, trabajar de forma independiente y competir incluso con grandes multinacionales. Y se puede innovar en muchos aspectos y en todo tipo de sectores, no sólo en los industriales, como nos han mostrado las empresas de esta investigación.

3) Las empresas familiares, además de la presión de los mercados para crecer, tienen la presión de la *familia*, pues será conflictivo incorporar un número creciente de familiares en una empresa que mantenga su tamaño. En todo caso, es muy importante seguir criterios profesionales para dicha incorporación de familiares a la empresa.

4) El crecimiento permite desarrollar proyectos interesantes para *atraer* a los directivos y trabajadores en general *mejor cualificados*, tanto familiares como no familiares. Y debería ser objetivo de la empresa contar con ellos, como pilar de su profesionalización y su competitividad.

5) La preparación de los *sucesores*, sus vivencias internacionales y las experiencias profesionales externas a la empresa favorecen la continuidad y el crecimiento de las empresas familiares. La incorporación de la generación sucesora estimula las nuevas ideas y proyectos en la empresa, a la par que resulta muy conveniente que coincidan durante un cierto tiempo ambas generaciones, para enriquecerse con la experiencia de quienes están pensando en retirarse de la empresa.

6) La crisis y las dificultades en los relevos generacionales de otras empresas, ofrecen oportunidades para crecer vía *adquisiciones*. Si la empresa no las aprovecha, será la competencia quien lo haga. En todo caso, hay sectores en los que las adquisiciones no son la mejor forma de crecer, sino que resulta más competitivo en el medio plazo el crecimiento a través de proyectos propios.

7) Tanto las empresas de producción que requieren grandes canales de distribución, como las más industriales que trabajan por proyectos contratados, tienen claro que no se puede crecer antes de *tener la capacidad suficiente* para después cumplir con los nuevos compromisos que se adquieran, es decir, disponer de medios económicos, técnicos y de personal suficientemente cualificado.

8) La *internacionalización* requiere mentalidad de crecimiento, pues precisa importantes *medios financieros y humanos*, difícilmente disponibles para una empresa pequeña. Las empresas que están presentes en mercados internacionales tie-

nen más oportunidades para superar momentos de crisis, pues no todas las áreas geográficas y países los sufren con la misma intensidad.

9) El crecimiento *pone en valor la empresa*, aumenta el patrimonio familiar y aleja el interés por venderla, pues será más difícil que la oferta mejore las expectativas de rentabilidad de los propietarios.

10) En general el crecimiento requiere incorporar nuevos *socios* a la empresa y/o *endeudarse*. También el *capital riesgo* puede ayudar a las empresas en sus procesos de profesionalización, de crecimiento y de sucesión. Los procesos de *protocolo familiar* facilitan acuerdos al respecto, necesarios si la familia decide embarcarse en estrategias de crecimiento.

Como muestran los ejemplos que hemos presentado, empresa familiar no es sinónimo de pequeña empresa, sino de empresa propiedad de una familia. Y las familias empresarias pueden por supuesto tener mentalidad de crecimiento. En todo caso, tanto las pymes familiares como las grandes empresas familiares comparten en general su interés por la continuidad del negocio y su vinculación con su lugar de origen, Asturias en nuestro caso. Así pues, nos interesa el crecimiento y la consolidación de las empresas familiares, porque son un pilar fundamental para el desarrollo económico, la generación de empleo y su estabilidad en Asturias.

Bibliografía

- CASADO, F.; MENÉNDEZ, S. (2008): «Condicionantes de la estrategia financiera de las empresas familiares», en el libro *Revitalizar la industria. Informe ITM II*, pp. 292-298. Depósito Legal: M-47233-2006. Ed. Club ITM (<www.clubitm.com>).
- CASILLAS, J.; ACEDO, F.; FERNÁNDEZ, Z.; FERNÁNDEZ, R.; FUENTES, G.; MORENO, A.; NIETO, M.J. (2005): *Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar*. Ed. PricewaterhouseCoopers, Documento 132, 96 pp.
- FERNÁNDEZ, E. (2010): *Administración de empresas. Un enfoque multidisciplinar*. Ed. Paraninfo.
- GALLO, M.A.; AMAT, J. (2003): *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Ed. Deusto.
- GREINER, L.E. (1972): «Evolution and revolution as organizations growth», en *Harvard Business Review*, vol. 50 (4), pp. 37-46.
- MENÉNDEZ, S. (2006): *Las empresas familiares en Asturias: características económico-financieras*, 17 pp. ISBN-13: 978-84-8327-576-7. Ed. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- MENÉNDEZ, S.; ROJAS, J.C. (2009): *Situación y retos de las empresas familiares en Asturias*, 79 pp. ISBN-978-84-92356-30-6. Ed. Septem.
- OKOROAFU, S.C. (1999): «Internationalization of family business: Evidence from Northwest Ohio, USA», en *Family Business Review*, XII (2), pp. 147-158.
- PERRIGO, A.E.B. (1975): «Delegation and succession in small firms», en *Personnel Management*, mayo, pp. 35-37.
- POZA, E.J. (1988): «Managerial Practices That Support Interpreneurship and Continued Growth», en *Family Business Review*, 1 (4), pp. 339-359.
- SCHWASS, J. (2008): *Crecimiento inteligente*. Ed. Deusto.
- WARD, J.L. (1997): «Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices», en *Family Business Review*, 10 (4), pp. 323-337.
- ZAHRA, S.A. (2003): «International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement», en *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 495-512.

Nota Biográfica

SUSANA MENÉNDEZ REQUEJO

Directora de la Cátedra de Empresa Familiar y Profesora de Finanzas de la Universidad de Oviedo. Certificate in Family Business Advising por el Family Firm Institute (Boston).

JUAN CARLOS ROJAS CHAMORRO

Licenciado en Economía. Master Internacional en Gestión de la Innovación y el Desarrollo Empresarial. Becario por la Universidad Nacional de Asunción y Fundación Carolina. Becario de Investigación de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Oviedo.

IMPRESO EN GRAFINSA, OVIEDO,
EN EL MES DE NOVIEMBRE
DE 2010

FE DE ERRATAS

- Página 57 – Final del penúltimo párrafo. “..... transporte nacional interurbano y de mercancías”. **Eliminar “y de mercancías”**.
- Página 58 – Quinta línea empezando por abajo del primer párrafo. “.....como vía de financiación la deuda y el capital riesgo...”. **Eliminar “y el capital riesgo”**.
- Página 61 – 7.5 La estrategia... Séptima línea. “..... y se convirtieron en los segundos accionistas de la compañía británica....”. **Cambiar por “primer accionista”**
- Página 61 – 7.5 La estrategia... Octava-Novena línea. “Fuera del acuerdo y la empresa ferroviaria ALSA Rail, que siguen perteneciendo en su totalidad a la familia Cosmen....”. **Eliminar ALSA Rail (pues está dentro del acuerdo)**.