

# «Un líder no debe actuar como su antepasado; si lo hace, está muerto»

**Manuel Bermejo** Director de programas de Alta Dirección y profesor del Instituto de Empresa Business School

«El gran drama en una empresa familiar es meter a tu hijo en el negocio cuando no le motiva y prefiere otra profesión»

■ J. RUIZ

**MURCIA.** Acaba de publicar un artículo, bajo el título 'Una visión futurista de la empresa familiar', en el que repasa cuáles son las claves de las mercantiles de esas características. El director de la Unidad de Programas de Alta Dirección y Empresa Familiar, y profesor titular del Instituto de Empresa Business School, Manuel Bermejo, llega mañana a Murcia para ofrecer una conferencia-coloquio, organizada por la Asociación Murciana de la Empresa Familiar (Amefmurf). El evento se celebrará en el salón de actos de Croem, a las 18.15 horas.

«Viene a impartir una charla titulada 'El gobierno de la empresa familiar en seis pasos claves'. ¿Qué hoja de ruta marcan esos pasos?»

«Primero, es necesario entender el contexto en el que nos encontramos. Vivimos en una sociedad en cambio permanente, donde lo único que permanece estable es el cambio. Una sociedad en la que cambian los paradigmas. Una vez conscientes de esa situación, los empresarios han de transformar las singularidades de la sociedad familiar en oportunidades, porque hay valores importantes que son la solución y no el problema. Hay que gobernar con proyección y visión, compartiendo valores. Hay que poner atención al negocio para que el proyecto sea rentable. También es importante la gestión familiar, que engloba tres conceptos: pensar en el bien general, tener lealtad y ser generosos. En cuanto a la gestión del negocio, es necesario contar al frente con un líder emprendedor, ya que es quien identificará nuevas oportunidades. Por último, es vital la ayuda externa de gente experta en la materia. Esos son los seis pasos.»

«¿A qué retos se enfrenta una sociedad familiar?»

«Una empresa familiar se enfrenta a retos emocionales y de bolsillo. Los de orden emocional tienen como fin que los miembros de la familia se cohesionen, pero a veces esa unión se ve mermada por conflictos, como puede ser que un hijo se vea coaccionado a seguir al frente del negocio. Los retos de bolsillo suponen ser conscientes de que las exigencias del mercado son cada vez mayores.»

«En muchas ocasiones, como bien dice, los hijos se ven obligados a seguir al frente del negocio familiar. ¿Hay que motivarlos?»

«Pienso que en esa visión futurista de la familia existen intereses comu-



El experto en empresa familiar Manuel Bermejo. ■ LA VERDAD

**La empresa familiar genera el 70% del PIB de la Región**

Las empresas familiares ven síntomas de recuperación. El último barómetro, elaborado por la Cátedra de Empresa Familiar y la Asociación Murciana de la Empresa Familiar (Amefmurf), señala un punto de inflexión en la situación económica. Según los datos del barómetro, dos de cada tres empresarios con sociedades familiares opinan que su situación sigue igual o ha mejorado.

Asimismo, la mayoría prevé que continúe esta tendencia. El estudio, que analiza la realidad de un colectivo que representa el 85% del tejido empresarial y que genera el 70% del PIB en la Región de Murcia, muestra una evolución positiva en todas las variables. El 85% de las empresas mantienen o mejoran sus cifras de exportación, y un 76,1% hacen lo propio en cuanto al número de empleados. Además, destaca que un 23% de empresas mejoraron sus ventas en el último semestre de 2013, llegando a un 40% las que esperan hacerlo en el primero de este 2014.

## LAS FRASES

«La diferencia entre un negocio y otro la marca el deseo de continuidad»

«Hay que entender el contexto: vivimos en un mundo en el que el cambio es permanente»

«Muchos acuden al autoempleo, aunque lo hacen más por obligación que por devoción»

«El secreto del triunfo es ponerle ilusión, además de contar al frente con un líder emprendedor»

«La ayuda externa de personas expertas es vital para que una mercantil funcione»

«Murcia es un ejemplo de sociedades familiares que tienen una gran proyección de futuro»

«Estoy convencido de que este tipo de negocios son los que mueven la economía mundial»

## LA CITA

**Conferencia:** 'El gobierno de la empresa familiar en seis pasos clave'.  
**Cuándo:** Mañana jueves, a las 18.15 horas.

**Dónde:** Salón de actos de Croem.  
**Organiza:** Asociación Murciana de Empresa Familiar (Amefmurf).

nes empresariales. No veo inconveniente en que mi hijo, por ejemplo, se haga odontólogo si es a lo que se quiere dedicar porque ese trabajo le motiva, pero ello no implica que se forme para tener un puesto en el Consejo de la sociedad familiar. El drama es meter a tu hijo en la compañía cuando no le motiva. Pero sí es fundamental que los hijos tengan empleabilidad, ya que así serán el negocio desde una óptica más abierta.

«¿Cómo son las compañías familiares en España?»

«El prototipo es muy amplio. Pueden encontrarse con bares pequeños en los que está metida toda la familia, o incluso multinacionales, como puede ser Inditex, que están

en bolsa. La única diferencia la marca el deseo de continuidad del proyecto. También la ilusión. De hecho, tengo claro que las empresas familiares son las que mueven la economía mundial.

«¿Cuál es el secreto para que una firma se convierta en líder?»

«El secreto es ponerle mucha pasión, además de contar al frente con un líder emprendedor. Es importante que la familia actúe de forma consolidada con todos sus valores, porque éstos están por encima de cualquier negocio. Todas las personas que han liderado una empresa que ha funcionado han hecho una gran aportación. Ahora el líder no debe limitarse a actuar como su antepasado. Si lo acabas haciendo, estás muerto; el mundo cambia todos los días.»

«Estas sociedades, ¿tienen algún tipo de tratamiento fiscal propio?»

«Me consta que sí. Se está haciendo en muchas regiones de España, y es un tratamiento bastante interesante, porque está relacionado con el impuesto de sucesión.»

«¿Qué deben hacer las empresas en tiempos de crisis?»

«Hay un tipo de empresas a las que yo denomino las sociedades de los cinco 'tes'. Las llamo así porque cumplen con una serie de requisitos fundamentales: inteligencia para analizar el mercado, innovación para adaptarse a los cambios del consumidor, invertir en investigación y desarrollo, internacionalización para mirar a otros nuevos mercados, e institucionalización para dotarse de un órgano corporativo. Las empresas que cumplen con esos cinco requisitos han crecido incluso en tiempos de crisis.»

«¿Qué futuro tienen este tipo de empresas?»

«Como en todo, se puede ver el vaso medio lleno o medio vacío, y yo soy optimista. La Región es una tierra donde hay un importante número de exportaciones, donde la contribución al empleo por parte de empresas familiares es bastante notable. Con esto quiero decir que Murcia es un ejemplo de empresas familiares con proyección de futuro. Hay firmas ejemplares, como son ElPozo o Hero. Por otra parte, estoy convencido de que muchas empresas medianas de Murcia, ya que están poniendo una visión más internacional y tienen carácter emprendedor, van a ser nuestras multinacionales de los próximos 25 años.»

«¿Cree que estamos viviendo una revolución de emprendimiento?»

«Hay mucha gente que acude al autoempleo, aunque lo hacen más por obligación que por devoción. Recuerdo que en 1995 preparé una asignatura de emprendimiento en el Instituto de Empresa. Desde entonces, el 25% de los alumnos que han pasado por allí son dueños de sus propios negocios.»