

2 ▶ **Ejemplo 1**

Ayudar al relevo generacional en una empresa familiar en dificultades

3 ▶ **Ejemplo 2**

El papel del Director de Recursos Humanos en el desarrollo de una empresa familiar.

4 ▶ **Entrevista**

**Sr. Guillem SOLER**

*Consejero Delegado  
Grupo FYTISA*

Poner en marcha una estrategia de internacionalización

## EMPRESA FAMILIAR: el relevo generacional y la profesionalización de la gestión

Las empresas familiares constituyen la mayoría del tejido productivo de cualquier economía avanzada. En España, según datos del Instituto de la Empresa Familiar:

- Hay más de 2,8 millones de empresas familiares.
- Representan el 75% del empleo privado, es decir, dan empleo a más de 13,5 millones de trabajadores.
- El total de su facturación equivale al 70% del PIB español.
- Ciclo generacional: 65% primera generación y 25% segunda generación.

En la Unión Europea, existen 17 millones de empresas familiares que emplean a 100 millones de personas y suponen el 60% del tejido empresarial. De las 100 primeras empresas de la UE, el 25% son empresas familiares.

El hecho de que muchas empresas familiares no lleguen a la segunda generación, la llamada ruptura en la continuidad, es debido a que el empresario familiar no siempre consigue superar con éxito los siguientes desafíos:

■ **Planificar la sucesión.**

■ Vencer la resistencia de los seniors a dejar sus puestos en el momento oportuno.

■ **Incorporar directivos no familiares.**

■ Solventar los problemas accionariales, asociados al cambio generacional.

■ **Garantizar que el sucesor familiar sea competente.**

■ **Tener la capacidad para atraer y retener a directivos seniors no familiares.**

■ Conseguir recursos financieros externos o establecer alianzas con otras empresas sin perder el control efectivo de la empresa.

En consecuencia, el relevo generacional y la incorporación de directivos no familiares afecta a una importantísima parte del tejido empresarial español.

Durante más de 30 años el Grupo EIM (Executive Interim Management) ha ayudado a empresas familiares de todo el mundo a superar con éxito estos momentos de transición, cruciales en la vida empresarial y que solo en contadas ocasiones se llevan a cabo sin conflictos.

La solución que EIM propone es comenzar por un análisis detallado con los propietarios sobre la situación de la empresa, sus recursos, el proyecto estratégico..., y buscar conjuntamente soluciones de management para esos momentos de transición.

Estas soluciones se materializan con la incorporación, durante un tiempo determinado, de 1 a 2 años, de profesionales con más de 25 años de experiencia que puedan impulsar a la empresa y apoyar a la siguiente generación hasta que pueda tomar el relevo, terminando entonces su misión.

Un caso muy habitual es, por ejemplo, cuando el futuro líder de la compañía necesita adquirir experiencia en la gestión fuera de la compañía antes de hacerse cargo de la misma, sirviendo el Interim Manager como directivo puente hasta que regresa.

En las siguientes paginas veremos algunos ejemplos reales de cómo EIM ha ayudado a empresas familiares en momentos clave de su desarrollo.

Los inversores externos tienen un papel fundamental en el proyecto de futuro de la sociedad

## La empresa

Nacida a finales del siglo XIX, la empresa, que lleva el nombre de la familia fundadora, es una enseña histórica de la industria nacional en la producción de tejidos de elevada calidad para el hogar y la confección. La empresa dispone de una significativa base de clientes y goza de una reconocida calidad en sus productos y tecnología de producción.

Sin embargo, en los últimos años ha visto cómo se debilitaba progresivamente su posición en el mercado, ya que frente a la fuerte ralentización del mercado occidental de los productos textiles, la empresa no ha sabido poner en marcha los necesarios cambios en su gestión.

La compañía, con un total de 160 empleados, dispone de dos divisiones:

- el área de tejidos industriales que incluye los canales mayorista e industria con marca blanca.
- el área minorista, que incluye la línea de ropa y accesorios para el hogar, comercializada con la propia marca y distribuida a través de tiendas multimarca, franquicias y solamente 4 tiendas propias.

El sistema productivo ha perdido eficiencia, el nivel de innovación de sus productos se ha reducido y la organización comercial no ha reaccionado de un modo adecuado y a tiempo a la desaparición de su canal de distribución histórico, el negocio mayorista. El capital social es propiedad de la familia fundadora, al 85% en manos del presidente y un 15% en manos del sobrino que lleva la dirección operativa.

## Un proyecto creíble

Dentro de la familia hay diversidad de opiniones sobre el futuro de la sociedad, pero parece que se inclinan por estudiar soluciones que permitan la salida del socio mayoritario. El joven Consejero Delegado, que tiene el 15% de las acciones, por el contrario, tiene la intención de invertir más en la sociedad. En este contexto se decide dar a un Consejero de primer nivel el mandato para que presente la sociedad a algún fondo de Capital Riesgo. Después de algunos meses el proceso aún está encallado, viéndose claramente que para hacer creíble el programa de recapitalización, turnaround y relanzamiento de la sociedad, es necesario reforzar al responsable de la gestión al máximo nivel. El joven Consejero Delegado se da cuenta de que no tiene la experiencia necesaria para gestionar una fase de cambio tan intenso y siente la necesidad de delegar en un Director General con gran experiencia el liderazgo del proceso de cambio y relanzamiento de la compañía.

## La misión del nuevo Director General

El nuevo Director General deberá dar prioridad a:

- la racionalización de todos los procesos productivos para aumentar de forma significativa la eficiencia;
- el desarrollo de la gama de productos de forma coherente con la demanda del mercado y los canales de distribución de la compañía;

- el desarrollo comercial, revisando la estrategia de distribución en su mercado propio y en el exterior, posiblemente estando presente en sectores de aplicación distintos de los tradicionales, y a la vez, cerca de los clientes y de los sectores habituales, con el fin de aumentar la cuota de mercado;
- los procesos de gestión (presupuesto y control de gestión, cálculo de costes y precios de venta...)
- la correcta ejecución de las transacciones (gestión y ejecución de pedidos, facturación, pagos, aprovisionamiento, producción, logística, working capital, etc.);
- la creación, formación y desarrollo de un equipo competente de directivos, cohesionado y motivado, que podrá tomar el control de la compañía al término del proceso de turnaround.

## La selección del profesional adecuado

El Consejero propone a la familia ponerse en contacto con EIM para que le ayude en la búsqueda de un nuevo Director General Interino a quien confiar la responsabilidad del plan de turnaround y relanzamiento de la sociedad. EIM, para alcanzar los objetivos descritos, selecciona y presenta a la sociedad un Interim Manager con gran experiencia y autoridad, cuyo liderazgo sobre los colaboradores y la estructura organizativa está fuera de discusión.

El Interim Manager, además, tiene experiencia en operaciones con Capital Riesgo, y después de efectuar un estudio preliminar de la compañía y haber propuesto algunas modificaciones al Business Plan inicial, está en condiciones de contactar con un fondo cuyas características son más adecuadas al proyecto de la sociedad. Con la entrada de este fondo, el Presidente saliente vende sus acciones en parte al sobrino y el resto al fondo que asume la mayoría del capital con una participación cercana al 60%.

## Los años de transformación

En los años que siguen la compañía, guiada por el nuevo Director General y con el apoyo de los socios externos, está en disposición de afrontar un importante nivel de transformación comercial. La red tradicional se abandona de forma gradual en favor de la apertura de tiendas monomarca en las principales ciudades. En este momento, la compañía cuenta con 22 tiendas monomarca y una facturación superior a 30 millones de euros, un dispositivo logístico-productivo rediseñado, mucho más ligero y efectivo que en el pasado, con una situación financiera saneada y un nivel de Ebitda similar a sus mejores competidores. El sobrino del Presidente anterior está en este momento en disposición de asumir de nuevo la responsabilidad en el papel de Consejero Delegado. El fondo vende sus acciones habiendo llevado a cabo por un lado el relevo generacional dentro de la familia, y por otro, dando entrada a un importante socio industrial que puede asegurar una siguiente fase de crecimiento de la sociedad, focalizada en este momento en los mercados emergentes de Asia. En tres años, con la ayuda de un Directivo experimentado y capital externo, una familia con graves dificultades en su empresa y fisuras sobre la estrategia a seguir, ha resuelto los problemas de sucesión y está en posición de retomar un largo camino de desarrollo.

# El papel del Director de Recursos Humanos en el desarrollo de una empresa familiar

## La empresa

Creada hace treinta años como un pequeño taller de carpintería, la empresa ha crecido con una marca propia que se ha ido afianzando con productos en el segmento de la decoración del hogar.

En 2005 facturó unos 40 MM €, con una fábrica que empleaba a 200 personas. Durante los años 90, el crecimiento fue bastante lineal, sin saltos excesivos, con una rentabilidad discreta y sin tensiones financieras. Al inicio de la nueva década se notó una ralentización, pero desde hace dos años se ha vuelto al crecimiento sostenido lineal.

La dirección está ejercida por el fundador, con gran experiencia y competencia en el área productiva. Hace dos años se incorporó un hijo de treinta años, Ingeniero con estudios complementarios de gestión de empresas, que ha hecho desarrollar la actividad comercial y ha dado un impulso a las ventas en el área internacional.

De todas formas, la evolución de la empresa no deja de causar cierta preocupación al propietario: el servicio al cliente ha disminuido, los márgenes se han reducido y los tiempos de respuesta que pide el mercado no se alcanzan. Han aparecido los primeros síntomas de tensiones de tesorería.

## La solución de EIM

A través de un conocido se contacta a EIM. Pero existen divergencias entre padre e hijo sobre cuál ha de ser el tipo de intervención y ayuda, cuáles han de ser las prioridades y áreas que necesitan reforzarse para afrontar el crecimiento mejorando la rentabilidad. La empresa está bien posicionada y reconocida en el mercado, apoyándose siempre en la calidad de los productos y en el servicio al cliente.

Toda la organización está basada y acostumbrada a la gestión del padre, que cubre prácticamente todas las áreas y funciones. No existe delegación real de funciones y por tanto tampoco una asunción de responsabilidad por parte de los directivos (Director de Producción y de Finanzas).

EIM convence al padre para realizar una revisión de la organización y las funciones, que será ejecutada por un Director de Recursos Humanos, con una larga experiencia de más de 20 años trabajando para empresas multinacionales y empresas medianas familiares. El Interim Manager se incorpora por un periodo inicial de 6 meses, con la misión de rediseñar la organización y el organigrama, para hacer la empresa más eficiente y adecuada para poder afrontar los nuevos retos del mercado.

## La misión

Después de un análisis profundo, realizado en las primeras tres semanas, el IM identifica tres puntos fuertes de la empresa: el producto y la capacidad de innovación, el área productiva y el fuerte impulso comercial realizado por el hijo del dueño. Los tres puntos débiles que deben focalizar la intervención organizativa más urgente son: la cadena de suministro, el control de gestión y los sistemas de información y tecnología.

Se examina toda la cadena de suministro, desde la recepción de los pedidos, programación de la producción, compras, expediciones al cliente. Se establecen una serie de acciones correctivas. Se definen las funciones y atribuciones, escogiéndose a un joven ingeniero que proviene del área productiva.

El control de gestión se limita a elaborar el coste estándar de los productos, sin verificar los resultados reales, sin mediciones de los rendimientos por línea de producto y por canal. Se decide introducir la función de un Control de Gestión, asumida por un joven licenciado asistido durante un tiempo, en la fase de implantación, por un Interim Manager experto.

Toda la empresa necesita un mejor sistema de información e informática, tanto el área productiva, comercial, Logística, Control de gestión como en el área administrativa. Se decide la intervención de un Interim Manager experto que se responsabilizará de poner en marcha en doce meses un nuevo sistema ERP, ayudado por una empresa externa. Se asigna la responsabilidad del área de IT a un joven ingeniero que proviene del departamento de programación de la producción.

El director de recursos humanos rediseña y actualiza la descripción de las tareas y las asigna a las diversas áreas funcionales, introduce programas de incentivos ligados a objetivos, que antes eran decididos discrecionalmente por el propietario.

## El resultado

El encargo al Director de RRHH interino ha sido prolongado otros seis meses. El padre ha pasado el testigo de la gestión general al hijo, que ha asumido el papel de Director General. Al año siguiente la empresa factura 54 MM €, con las mismas 200 personas y con un EBITDA del 16 %.

EIM convence al empresario para realizar una revisión organizativa, dirigida por un Director de Recursos Humanos

El Interim Manager tiene la misión de rediseñar la organización para hacerla más eficiente y adecuada para afrontar los retos del mercado

El Director de RRHH rediseña y actualiza todas las funciones y Job Descriptions y las delega en los responsables de cada área, e introduce programas de incentivos ligados a objetivos

Entrevista a **Guillem SOLER**  
Consejero Delegado  
GRUPO FYTISA

Los orígenes del Grupo se remontan a más de 160 años, cuando se funda Juan Soler, primera empresa española dedicada a fabricar cintas de carda. El Grupo se dedica a la fabricación de soportes y productos no tejidos para los sectores del automóvil e industrial, con centros productivos en España y Brasil, operando comercialmente en los mercados internacionales.

**Sr. Soler, ¿cómo y en qué momento FYTISA, que había mantenido una presencia casi exclusiva en España, decide poner en marcha una estrategia de internacionalización?**

Nuestra actividad exportadora se inició en los años 70. La importancia que para la empresa iban adquiriendo algunos mercados exteriores y el riesgo de poder perderlos, nos hizo entender la necesidad de empezar nuestro proceso de internacionalización.

En nuestro caso hicimos una Joint Venture con el Grupo italiano Texno, que opera en el mismo sector.

**¿Cuáles son las características que han hecho a GRUPO FYTISA ser líder en su sector?**

Nuestra mayor inquietud es poder servir al cliente y cumplir con sus expectativas. Para ello seguimos trabajando en mejorar nuestros procesos y productos para poder seguir siendo competitivos.

En los últimos años hemos reforzado nuestro equipo de I+D para dar respuesta al rápido ritmo de desarrollo que exigen nuestros clientes.

**¿Qué factores diferencian a FYTISA de otras empresas y grupos multinacionales del sector?**

Operamos en unos sectores industriales donde

los aspectos tecnológicos (producto, proceso, I+D..) son similares, debiéndonos diferenciar por la proximidad, el servicio y la capacidad de realizar el "traje a medida" del cliente.

Si hay algún factor específico que nos diferencia de otras empresas del sector es haber sido capaces de crear equipos de trabajo conjuntos con nuestros clientes, que han dado muy buenos resultados.

**¿Cuál es la estrategia de GRUPO FYTISA para los próximos años?**

Consolidar nuestra presencia en los llamados países emergentes. Hay que estar atentos a las oportunidades que existen en estos países y valorar con precisión los riesgos que se pueden asumir.

**Finalmente ¿cuál ha sido la experiencia de GRUPO FYTISA en la utilización del Interim management ?**

Para una Pyme como la nuestra, con recursos humanos internos limitados, y que tiene alianzas con otras empresas internacionales, la utilización del Interim Management nos ha permitido encontrar soluciones rápidas y efectivas a situaciones concretas, mientras se planifican las medidas definitivas a tomar.

#### EIM en el mundo

Ámsterdam  
Barcelona  
Bruselas  
Estocolmo  
Hong Kong  
Londres  
Madrid  
Melbourne  
Milán  
Munich  
Nueva York  
París  
Shanghai  
Sydney  
Zurich

#### EIM ESPAÑA

Executive Interim  
Management España, S.L.

#### MADRID

Claudio Coello, 32, bjo int. dcha  
28001 Madrid  
TLF: +34-91-524 08 87  
FAX: +34-91-431 61 18

#### BARCELONA

Consell de Cent, 320, 2º 2ª  
08007 Barcelona  
TLF: +34-93-272 08 31  
FAX: +34-93-272 08 56

[www.eim.com](http://www.eim.com)

Oscar Perreau de Pinnick  
o.perreau@eim.com

Alfonso de Benito Secades  
a.debenito@eim.com

Lourdes Rodrigo Parellada  
l.rodrido@eim.com

Paloma Cuesta Uria  
p.cuesta@eim.com

Esta publicación está disponible para su descarga en formato pdf en la web: [www.eim.com/spain](http://www.eim.com/spain)