

Entrevista

“Con 49.000 parados no se puede hablar de una crisis superada”

Manuel Huerta Terán llega a la presidencia de la Asociación Cántabra de Empresa Familiar (Acefam) dispuesto a continuar con el trabajo iniciado por su predecesora, Mar Gómez Casuso, una labor que ha convertido a la organización en una referencia a nivel nacional. Educación, emprendimiento y potenciación del asociacionismo son algunos de los pilares sobre los que sustentará su mandato.

Tras seis ejercicios al frente de la Asociación Cántabra de Empresa Familiar (Acefam), Mar Gómez Casuso cede el testigo a Manuel Huerta Terán, que llega al cargo de la mano de una junta directiva en la que algunas caras nuevas y otras ya conocidas se complementarán a lo largo de los tres años durante los que se prolongará su mandato. Hasta entonces, el nuevo presidente y su equipo comandarán una organización que a día de hoy cuenta con 50 miembros –12% del PIB regional–, y lo harán con tres objetivos estratégicos: consolidar las relaciones con las asociaciones empresariales limítro-

fes, potenciar el Forum y colaborar con la Administración Pública, especialmente en las políticas relacionadas con la educación y el emprendimiento. Huerta, que desde 2011 dirige Oxital, empresa familiar de segunda generación, es licenciado en Dirección y Administración de Empresas por Cunef y cuenta con el título de Asesor Financiero Europeo y con el MBA del Instituto de Empresa. Además, posee experiencia en el asociacionismo regional, puesto que fue presidente de la Asociación Eólica de Cantabria desde su fundación, en enero de 2011, hasta mayo de 2014. Así mismo, durante los últimos tres años ha formado parte

la Junta Directiva de Acefam y desde 2013 es miembro del consejo rector de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) en la comunidad autónoma.

Pregunta.- ¿Con qué objetivo llega a la presidencia de Acefam?

Respuesta.- Tenemos que seguir con el trabajo iniciado por la anterior junta directiva para que Acefam continúe con la positiva evolución de los últimos años. Para lograrlo, hemos desarrollado un plan estratégico basado en tres pilares básicos: por un lado, los valores, el alma de la empresa familiar; por otro, el gobierno de la empresa familiar, es decir la profesionalización en la gestión de este tipo de compañía; y, finalmente, la transformación de las empresas familiares para adaptarse al entorno cambiante en el que vivimos, lo que equivale a internacionalización, innovación, diversificación...

P.- ¿Se han hecho más evidentes las lagunas de la empresa familiar durante la crisis?

R.- El ciclo de vida de las personas es cada vez más amplio, pero el de las empresas y los mercados se reduce año a año. Dedicarse a lo mismo y hacerlo de la misma manera que lo hacía tu abuelo resulta prácticamente inviable en los tiempos que corren, por lo que innovar es una constante obligación, y más lo va a ser para nuestros hijos. Es cierto que esta gran crisis en la que aún estamos inmersos ha demostrado



Manuel Huerta Terán, presidente de la Asociación Cántabra de Empresa Familiar (Acefam).

que la capacidad de adaptación y diversificación son fundamentales para la supervivencia de una compañía, pero también ha servido para comprobar cómo los valores y principios que sustentan la empresa familiar, esa intención de durabilidad y largo plazo, ayudan a soportar mejor este tipo de coyuntura. Sin ir más lejos, Amancio Ortega ya es el número dos del mundo, y la compañía Berkshire Hathaway, que también es familiar, es la tercera, lo que viene a constatar que los modelos de negocio cortoplacistas sufren más en épocas de dificultades.

P.- ¿Y por qué cree que esto es así?

R.- Es muy raro que en una empresa familiar el directivo busque atajos o tome decisiones no muy leales con los accionistas, básicamente porque ese responsable suele ser de la propia familia que dio vida a la compañía, y, si genéticamente no lo es, en realidad es como si lo fuese, tras años y años de relación profesional y personal. Ese vínculo es lo que hace distintas a las empresas familiares.

P.- Desde luego, atendiendo a las estadísticas, sí que da la sensación de que las empresas familiares están más preparadas que el resto para superar una importante caída en la actividad.

R.- Y lo están. Esa gestión pensada en el largo plazo mantenida durante años es la que nos ha permitido supe-

plazo. En este tipo de firmas no pensamos acerca de qué decisión vamos a tomar mañana, sino en qué implica para el mañana la decisión que tomamos hoy. Por otra parte, la cercanía



Mar Gómez Casuso, que será vicepresidenta de Acefam, charla con el nuevo presidente de la organización.

con el empleado, con ese profesional que lleva años en tu empresa, hace que cualquier tipo de expediente de regulación de empleo o despido sea casi tan traumático para el empresario como para el propio trabajador. Puedo garantizar que cuando un directivo de una firma familiar reduce plantilla lo hace porque realmente no tiene más remedio, porque es inevitable. En las multinacionales y compañías de grandes dimensiones la jerarquización y la

respecto a sus vecinas en el territorio nacional?

R.- Yo diría que nuestra mayor fortaleza es la fluida y estrecha relación que existe entre los asociados de Canta-

bria. De hecho, sé que somos una referencia a nivel nacional con respecto al resto de asociaciones en lo que se refiere a la organización de actividades y coordinación entre los miembros, lo que creo que es un mensaje muy positivo para animar a otras familias empresarias a que participen de este proyecto.

P.- ¿Y las debilidades?

R.- Somos una región de tamaño reducido, lo que nos limita mucho porque las empresas necesitan que sus mercados sean cada día más grandes. De hecho, debemos incrementar nuestro alcance más allá de Cantabria y aumentar también la variedad de productos.

P.- ¿Pueden salvarse estos obstáculos formando parte de una asociación como Acefam? ¿Verdaderamente la firma familiar que pase a formar parte de la organización que preside se va a ver reforzada empresarialmente?

R.- Sin duda. La unión hace la fuerza. Por un lado, el asociacionismo posibi-

“En este tipo de firmas no pensamos sobre qué decisión vamos a tomar mañana, sino en qué implica para el mañana la decisión que tomamos hoy”

rar la crisis con una gran solvencia. Además, en las empresas familiares, como suele decirse, los experimentos con gaseosa: te juegas tu patrimonio y el de tu familia, y esto te hace ser más prudente. Y todo ello sin olvidar que no tenemos grandes objetivos a corto

estructura vertical facilita la toma de este tipo de decisiones. Es más, conozco muchos empresarios que vuelven a contratar a los trabajadores una vez superado el momento de dificultad.

P.- ¿Cuáles son las fortalezas de las empresas familiares cántabras con

Entrevista

lita alcanzar acuerdos que de otra manera no se hubiesen podido cerrar. Por otra parte, no hay que olvidar la importancia que puede tener para la transmisión de conocimientos, de experiencias, puesto que en Acefam contamos con empresas que suman décadas de trayectoria, y cuyas vivencias pueden ser de mucha ayuda para compañías que comienzan a operar o a diversificar. Es una forma eficaz de que el empresario se forme continuamente, lo que en última instancia ayuda a atraer y mantener talento en la región.

P.- Hasta la fecha, no parece haber acuerdo sobre si la crisis está ya tocando a su fin o no. ¿Se perciben desde la empresa familiar esos brotes verdes de los que tanto hemos oído hablar?

R.- Existe un objetivo intermedio, que es la mejora de las cifras macroeconómicas, lo que contribuye a crear optimismo en ciudadanos y empresarios y, en última instancia, posibilita nuevas inversiones. Ese objetivo intermedio creo que ya se ha cumplido. Ahora bien, necesitamos mucha más gestión para llevar esto hasta la meta final, que es que las familias y las distintas compañías lo puedan sentir, lo puedan apreciar. Para los empresarios es fundamental que los salarios suban, porque, lógicamente, eso permitirá que se incremente el consumo, pero esa sensación de optimismo no va a llegar por mucho que políticos y directivos lo repitan de viva voz una y otra

vez. La gente lo tiene que sentir en su bolsillo, y para que ese día llegue tiene que haber mejoras palpables en el mercado laboral.

“Somos una referencia a nivel nacional con respecto al resto de asociaciones en lo que se refiere a la organización de actividades y coordinación entre nuestros miembros”

P.- Por lo tanto, aún no se nota esa mejoría.

R.- Creo que tenemos las bases para que se produzca, pero aún resta un tiempo, años, para que la salida de la

crisis sea un hecho indiscutible para todos. Evidentemente, con 49.000 parados en Cantabria, no se puede decir que la crisis se haya superado. En cualquier caso, las encuestas que he-

chas familiares prevén aumentar sus facturaciones y plantilla, lo que da una idea de que vamos por el buen camino.

P.- ¿Cómo se valora desde Acefam el cambio de escenario político producido tras las últimas elecciones autonómicas?

R.- Nosotros lo que buscamos es estabilidad, no ya en los partidos políticos que estén al frente del Ejecutivo, sino estabilidad en las políticas de gobierno. No tiene mucho sentido que planes que se consideran claves y estratégicos cambien de dirección cada

cuatro años, porque en ese tiempo es muy complicado que se pueda producir algún progreso. Por eso, a nosotros, como creo que al resto de ciudadanos, nos gustaría que hubiese mayor consenso, lo que permitiría que las distintas iniciativas tuviesen continuidad en el tiempo.

P.- Pero es evidente que el cambio político en Cantabria se va a producir.

¿Cómo puede afectar eso a sus asociados?

R.- Al nuevo Gobierno le pediremos que cumpla con los compromisos acordados, sobre todo en lo que tiene que ver con el protagonismo que la empresa debe tener en la creación de empleo y en la innovación, lo que traería consigo una reducción importante del intervencionismo de la Administración en el ámbito mercantil. También solicitaremos que se analicen las medidas puestas en marcha por el anterior Ejecutivo de forma constructiva para man-

mos hecho entre nuestros asociados sí que indican que en 2016 las empre-

“Las encuestas que hemos hecho entre nuestros asociados indican que en 2016 las empresas familiares aumentarán sus facturaciones y plantilla, lo que demuestra que vamos por el buen camino”



N. HARDY

tener aquellas que puedan resultar eficaces o que hasta la fecha hayan demostrado serlo. Esa sería una prueba de que quienes llegan se mueven por el interés general de la sociedad.

P.- Concretamente, ¿qué aspectos mantendría y cuáles cambiaría?

R.- Nos gustaría que la Administración Pública siguiese una gestión constante en educación y sentase las bases para un sistema educativo excelente. Históricamente, estamos asistiendo a una modificación sistemática de los programas educativos cada cuatro años, y esto nos resta competitividad a los españoles y también a las empresas.

P.- A día de hoy, esto parece poco menos que utópico.

R.- La llegada de José Luis Rodríguez Zapatero al Gobierno supuso la cancelación del trasvase del Ebro para dar carta blanca a un proyecto de desalinización cuyos resultados todos podemos valorar. En Cantabria el relevo en el Ejecutivo del PRC-PSOE trajo consigo el fin del Plan Eólico. Como ves son ejemplos de partidos de ideologías muy distintas haciendo lo mismo, y eso a quien perjudica es a las empresas y a los ciudadanos, aunque, por otra parte, son desencuentros que tienen su raíz en la falta de consenso a la hora de desarrollar las distintas iniciativas. Que los partidos políticos busquen llegar a un entendimiento no lo considero una utopía, y si nos lo parece es porque en algún momento hemos perdido de vista lo que significa el término democracia y en qué consiste su práctica.

P.- Entiendo entonces que cree que ese encuentro entre las distintas fuerzas se va a producir.

R.- Desde luego. No tendría ningún sentido que quien hace no tanto estaba en la oposición criticando la falta de diálogo llegase al poder para hacer exactamente lo mismo. Creo que



es evidente que los ciudadanos están pidiendo un cambio en la manera de hacer política, y la búsqueda de acuerdos entre los distintos partidos sería un primer paso fundamental para que se produjese.

P.- En relación con el ámbito educativo, en España llevamos años sufriendo la pérdida de talento por la marcha de titulados a otros países ante la falta de oportunidades laborales. ¿Cómo puede contribuir Acefam a atajar este problema?

R.- En mi opinión, cierta movilidad es

borar en la organización de una bolsa de empleo conjunta de forma que, por ejemplo, un alumno o trabajador cántabro pueda realizar prácticas en una empresa familiar de Sevilla, y viceversa.

P.- ¿Cómo ve el futuro de Acefam en estos tres próximos años en los que va a ser su presidente?

R.- Me gustaría que se incrementase aún más la cooperación entre las familias empresarias, sobre todo en la transmisión de experiencias y conocimientos de las más veteranas al resto. Además, tenemos que seguir trabajando en la cooperación entre asociaciones y asociados de distintas comunidades autónomas para que todas las firmas puedan contar con una visión externa sobre cómo se están haciendo las cosas. También queremos reforzar el papel del Forum, que es una división de las asociaciones territoriales de la empresa familiar en la que

participan nuestros hijos, es decir, las siguientes generaciones, organización que tiene mucho que decir en lo referente a las nuevas tendencias y a la gestión de negocios en el futuro. En lo que tiene que ver con la Administración Pública, vamos a centrar nuestros esfuerzos en colaborar en todo lo relacionado con la educación, porque queremos que emprender sea un concepto básico para los más jóvenes, algo en lo que ya se está trabajando y por lo que tenemos que seguir apos-

“Los ciudadanos están pidiendo un cambio en la manera de hacer política, y la búsqueda de acuerdos entre los partidos es un primer paso fundamental”

positiva, siempre y cuando, claro está, ese estudiante o joven que se marche fuera para adquirir experiencia lo haga por su propia voluntad. Dicho esto, nos gustaría llegar a acuerdos con otras organizaciones para poder cola-

tando. En este sentido, hay programas en marcha en Cantabria que ya han dado pruebas de su valor en los últimos tiempos, y nuestra intención es poder sumarnos a ellos para aportar nuestro granito de arena.