

Marzo 2014
Cuaderno N° 18

**CUADERNOS DE REFLEXIÓN
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR**

**LA EMPRESA FAMILIAR
ANTE LA CRISIS**

**Autores: Doctora Maribel Rodríguez Zapatero
Doña Magdalena Rodríguez Jiménez
Doctor José Javier Rodríguez Alcaide**

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

LA EMPRESA FAMILIAR ANTE LA CRISIS

Profesora Dr. Maribel Rodríguez Zapatero*

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez**

Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide***

MARZO 2014

*Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales. Colaboradora honoraria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: es3rozai@uco.es

**Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales. Secretaria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. E-mail: pu2rojim@uco.es

***Catedrático Emérito de la Universidad de Córdoba. Ex-Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: pa1roalj@uco.es

ISSN: 2174-8896

ÍNDICE

LA EMPRESA FAMILIAR ANTE LA CRISIS	4
EL MARCO LABORAL.....	8
BIBLIOGRAFÍA.....	11

LA EMPRESA FAMILIAR ANTE LA CRISIS

Un trabajo reciente de investigación sobre la influencia de la familia empresaria en el comportamiento de sus empresas durante la crisis financiera de 2007 a 2009 inclusive, en la zona Euro, viene a demostrar que el nivel de endeudamiento ha tenido un efecto directo negativo en el funcionamiento de las empresas en tanto que la diversificación de mercados o de negocios ha influido positivamente en la menor caída del valor de las empresas. Esta excelente investigación, que ha tenido como muestra poblacional a 1112 empresa que cotizan en bolsas europeas y que son familiares, ha sido realizado con los profesores Vanesa Strike de Erasmus University de Rotterdam y Mare van Essen de la Escuela de Economía de la Universidad de Utrech¹.

Las empresas cordobesas familiares han sufrido en demasía ha sido debido al excesivo endeudamiento en sus balances, sin tomar en consideración las que actuaban en el mercado de promoción, construcción de viviendas y obra pública.

Las que mejor han sobrevivido han sido las que habían diversificado sus mercados, entre ellos en los de exportación o las que no estando muy “apalancadas” habían diversificado sus

negocios y no habían entrado en promoción y construcción de viviendas.

Empresas bien estructuradas financieramente, cuyos excedentes habían sido asignados a promoción y construcción de viviendas o se han hundido o han perdido un gran valor en el mercado.

Es interesante saber si las empresas familiares están sorteando mejor la crisis que las no familiares, debido a su manera diferente de gobernar su evolución, a igualdad de apalancamiento financiero. Es obvio que la estructura de propiedad de las empresas familiares determina su sistema de gobierno, que suele ser de Administrador Único o de Administradores Solidarios y rara vez de Consejo de Administración.

La empresa familiar aborda singularmente su gobierno en un entorno de crisis porque su misión es de largo plazo, su escala de valores no admite el oportunismo, acostumbra a exhibir una intensa relación a nivel personal con los trabajadores, su capital es paciente y se muestra muy prudente en decisiones arriesgadas pues se juega el patrimonio personal de quien lo posee y su prestigio². En la empresa familiar, al estar unida propiedad y gestión del negocio, es normal que exista extrema vigilancia, monitorización de los procesos, disciplina y estrategias de maximización de la eficiencia, lo que ayuda a

conseguir buenos resultados o a dulcificar el descalabro. En la empresa familiar se desarrolla un determinado capital reputacional que ayuda a crear buena imagen de marca ante los mercados³. La creación de este capital social relacional exige tiempo para su desarrollo. El horizonte perdurable, que poseen los propietarios-gestores de la empresa familiar, y la necesidad de adquirir buena reputación, junto a la intensidad relacional, fortalece a la empresa y la disuade de jugar al oportunismo.

Esta reputación social es esencialmente importante en tiempos de crisis ante el proveedor financiero, el proveedor de materiales y servicios y los clientes.

Una empresa familiar dotada de buena reputación aguanta mejor la crisis y la remonta más rápidamente. Independientemente del nivel de endeudamiento y del nivel de diversificación la empresa familiar tiene más capacidad de resistir una crisis global, sobre todo porque no acostumbra a estar sobreendeudada.

Pero no sólo importa una saludable estructura del pasivo de la empresa ni tampoco sólo importa una acertada diversificación. Importa mucho en momentos de crisis económica y financiera las leyes laborales existentes en el país analizado, porque ese marco jurídico-administrativo-laboral influye en el modo de

autogobernarse las empresas y en la estrategia para enfrentarse a un mercado recesivo y a la sequía financiera⁴.

En tiempos de crisis los empleados de una empresa familiar pueden desconfiar de la gestión de los dueños y temer la reducción de la plantilla, a pesar del enfoque largo placista del empresario familiar y la mayor mutua confianza entre empresario y trabajador, nacida de relaciones muy cercanas.

Dada esta clase de relación los empleados participan de información no sintetizada y pueden ayudar a encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.

Saben los empleados que no le será fácil al empresario vender su empresa o cerrarla sin incurrir en costosísimos esfuerzos y que a ellos no les será tampoco fácil encontrar otro trabajo en un mercado en recesión.

Esos dos riesgos, los del propietario de la empresa familiar y los del trabajador, están en tiempos de crisis muy alineados. O se salvan juntos o se hunden juntos. Los empleados conocen del esfuerzo del propietario para salvar la empresa, que se materializa en garantías personales hipotecarias cuyo numerario se pone a disposición de la empresa.

EL MARCO LABORAL

El marco laboral influye enormemente en la supervivencia de la empresa en tiempos de crisis. La legislación laboral que protege los derechos de los trabajadores consiste en dar protección individual y colectiva. La protección individual fija horario laboral, condiciones del puesto de trabajo y flexibilidad y derechos ante el despido. La protección colectiva tiene que ver con la negociación, adopción de acuerdos vinculantes, sindicación, y modos de resolución de conflictos. Esa legislación protege tanto al trabajador como al colectivo de empleados.

Los conflictos entre trabajador por cuenta ajena y propietario de empresa familiar son conocidos. Al trabajador le interesa un empleo indefinido y la maximización de su nivel salarial y al propietario de empresa familiar le interesa maximizar el valor de su empresa y sus rentas. Estos intereses son contradictorios entre ellos y esquizofrénicos para cada parte. No es posible tener el máximo salario en un empleo indefinido; tampoco se puede maximizar el valor de la empresa al mismo tiempo que el dividendo. Estas contradicciones internas, personales y mutuas, perjudican el funcionamiento empresarial en tiempos de crisis.

Una protección excesiva de carácter laboral afectará negativamente a la evolución de la empresa y, también, un

drenaje excesivo de recursos vía dividendos o regalos. Este dilema, o mejor paradoja, se aborda mucho mejor para ambas partes y para la empresa en una empresa familiar dada la estrecha relación existente entre empleador y empleados. La información a las partes tiene menor grado de asimetría y es más fácil diseñar estrategias anticrisis entre ambas.

En tiempos de crisis es fundamental que exista transparencia, lealtad, compromisos, que son condiciones que se logran con más facilidad en la empresa familiar. Las leyes impedían, antes de agosto de 2012, rebajar salarios o reducir plantilla, salvo un coste dinerario imposible de afrontar. Esas circunstancias restrictivas, en condiciones adversas de mercado, perjudicaron la permanencia de la empresa en el mismo. Siempre ha sido más fácil en la empresa familiar encontrar soluciones conjuntas entre empresario y trabajador, a fin de minimizar los efectos negativos de aquellas leyes laborales. Hoy con la reforma de Agosto de 2012 se ha facilitado el camino hacia el consenso. Pero la solución conjunta, en el nuevo marco laboral, sólo se logra si el trabajador confía en la gestión del empresario y en que las medidas a tomar sean para salvar la empresa y no para enriquecer al propietario.

La legislación española permite a los trabajadores sindicarse en la empresa, tener derecho a la negociación colectiva sectorial

provincial extensiva a todos los trabajadores del sector aunque no estén sindicados. Hasta agosto de 2012 el coste del despido era muy elevado, aunque desde la Unión Europea se nos dice que sigue siendo alto, e incluso que la autoridad judicial puede anular acuerdos entre sindicatos y empresa, como ha sucedido en el caso de algunos expedientes de Regulación de Empleo. Las relaciones laborales en España desde 2007, año en que comenzó la crisis hasta 2013, han tenido un efecto directo negativo importante en la evolución de las empresas familiares pues impidieron a las mismas perseguir estrategias de reestructuración en tiempos de crisis grave y duradera, como es ésta. En tiempos de crisis los trabajadores sindicados, como distintos al trabajador individual, tienen suficiente poder como para restringir la capacidad de la empresa familiar para diseñar estrategias anticrisis, tales como reducción salarial o reducción temporal o definitiva de la plantilla, lo que hubiera mejorado la sostenibilidad de las empresas familiares en el período 2007-2013. Con el nuevo marco laboral se está facilitando el acuerdo colectivo o individual en las empresas familiares, dada la cercanía entre las partes, para afrontar la crisis y remontarla.

BIBLIOGRAFÍA

- 1- Strike Vanessa y Van Essen M. 2009. "Family Influence and the role of institution during the global financial crisis".
- 2- Jingchen Zheng. 2010. "How do family firm cope with economic crisis" Master Thesis in Business Administration Jönköping International Business School. Jönköping University.
- 3- Jones G. H, Jones B. H, Little P. 2000. "Reputation as a reservoir: The value of corporate good-will as a buffer against loss in times of economic crisis" Corporate Reputation Review 3, 21-29.
- 4- Economist 2009: "European family firm in recession: Dynasty and durability". The Economist 392, 75.

**PUBLICACIONES ANTERIORES DE LOS CUADERNOS DE LA CÁTEDRA PRASA DE
EMPRESA FAMILIAR**

Serie: Investigación

Nº 1. Enero 2005

“Los factores claves para un pacto en la familia empresaria”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero

Nº 2. Junio 2005

“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 3. Enero 2006

“Los procesos cognitivos de los constituyentes a la hora de consensuar su protocolo familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 4. Junio 2006

“La empresa familiar: implicación y logro de sus constituyentes”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 5. Enero 2007

“La constelación de la red familiar relacional”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Serie: Reflexión

Nº 1. Octubre 2005

“El economista y el género femenino”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 2. Marzo 2006

“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 3. Octubre 2006

“Comunicación en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Nº 4. Marzo 2007

“El factor familia en la organización de la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Nº 5. Octubre 2007

“El relevo generacional en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Serie: Investigación

Nº 6. Junio 2007

“Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 7. Enero 2008

“El padre líder en la Empresa Familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 8. Junio 2008

“Comportamiento carismático del padre líder en la Empresa Familiar y actitudes de los hijos como subordinados”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 9. Enero 2009

“El género femenino en la empresa familiar cordobesa”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 10. Junio 2009

“El triángulo climático de la empresa familiar: Del análisis del Caso a la Teoría”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Serie: Reflexión

Nº 6. Marzo 2008

“La estructura reticular de la familia empresaria”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo.

Nº 7. Octubre 2008

“Conceptos previos al protocolo familiar y su esencia filosófica”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Nº 8. Marzo 2009

“Visión sicodinámica de la familia empresaria”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 9. Octubre 2009

“La organización y toma de decisiones en la familia empresaria”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 10. Marzo 2010

“La familia empresaria ante la crisis económica”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Serie: Investigación

Nº 11. Enero 2010

“La implicación en la familia o en la empresa y su relación con la cooperación y la percepción del logro”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 12. Junio 2010

“El capital intangible en la familia empresaria de Córdoba”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 13. Enero 2011

“La Empresa Familiar en Córdoba”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 14. Junio 2011

“Fundamentos del modelo IR, inteligencia relacional, como predictor del futuro pacto de la familia empresaria”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Nº 15. Enero 2012

“Posicionamiento de la pequeña y mediana empresa familiar sobre la responsabilidad social”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Serie: Reflexión

Nº 11. Octubre 2010

“Sucesión en tiempos de crisis”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 12. Marzo 2011

“Visión antropológica de la familia empresaria”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Nº 13. Octubre 2011

“Trayectoria vital y predisposición a testar en las familias empresarias”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Nº 14. Marzo 2012

“La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica”

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

Nº 15. Octubre 2012

“Herramientas de desarrollo del Protocolo Familiar”

Autor: Antonio López-Triviño Junco

Serie: Investigación

Nº 16. Junio 2012

“La crisis económica actual y la empresa familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.
Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Nº 17. Enero 2013

“Valores de la Empresa Familiar moderadores de los necesarios comportamientos para su Sostenibilidad”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.
Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Nº 18. Junio 2013

“Restricciones a la transmisibilidad de participaciones sociales”

Autor. Ignacio Gallego Domínguez

Nº 19. Enero 2014

“Interrelaciones clave en la empresa familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.
Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Serie: Reflexión

Nº 16. Marzo 2013

“Consejo de Familia y Consejo de Administración. Estructuras necesarias para la creación de Capital Social en la Empresa Familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.
Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Nº 17. Octubre 2013

“El Pacto para la supervivencia de la Empresa Familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.
Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada en el año 2000 por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación PRASA de Córdoba. Actualmente, además de vinculada a las tres instituciones anteriores, desde mayo del año 2007 se encuentra integrada en la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar y vinculada a la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar.

La labor de análisis e investigación sobre la empresa familiar en general y en particular de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, ha dado numerosos frutos, reflejados en la creación de las colecciones de Cuadernos de Reflexión, Cuadernos de Investigación y en la publicación de diversas monografías.

Los Cuadernos de Reflexión e Investigación pueden consultarse en la web www.catedraprasa.com



Edita: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

Dirección: Edificio Pedro López de Alba. C/ Alfonso XIII, nº 13

E-14071 Córdoba-España

Tlfn: (34) 957-218747/(34) 957-212063

catedra.prasa@uco.es

www.catedraprasa.com