

EMPRESAS FAMILIARES

LÍDERES

Por Manuel Bermejo Sánchez

La primera transición en la empresa familiar tiene como gran objetivo ejercer una dueñez responsable. Cuando los fundadores hacen ese ejercicio, llevan a sus empresas al estado de negocio consolidado. Esta situación de consolidación generalmente viene acompañada de una evolución en el modelo de dirección de la empresa. A partir de este momento, es muy frecuente que la empresa pase a poner el foco en todo lo que tiene que ver con el control como contrapeso al cierto (o manifiesto) caos que se vive en los primeros estadios de actividad cuyo objetivo es la puesta en marcha y rápido crecimiento del negocio.

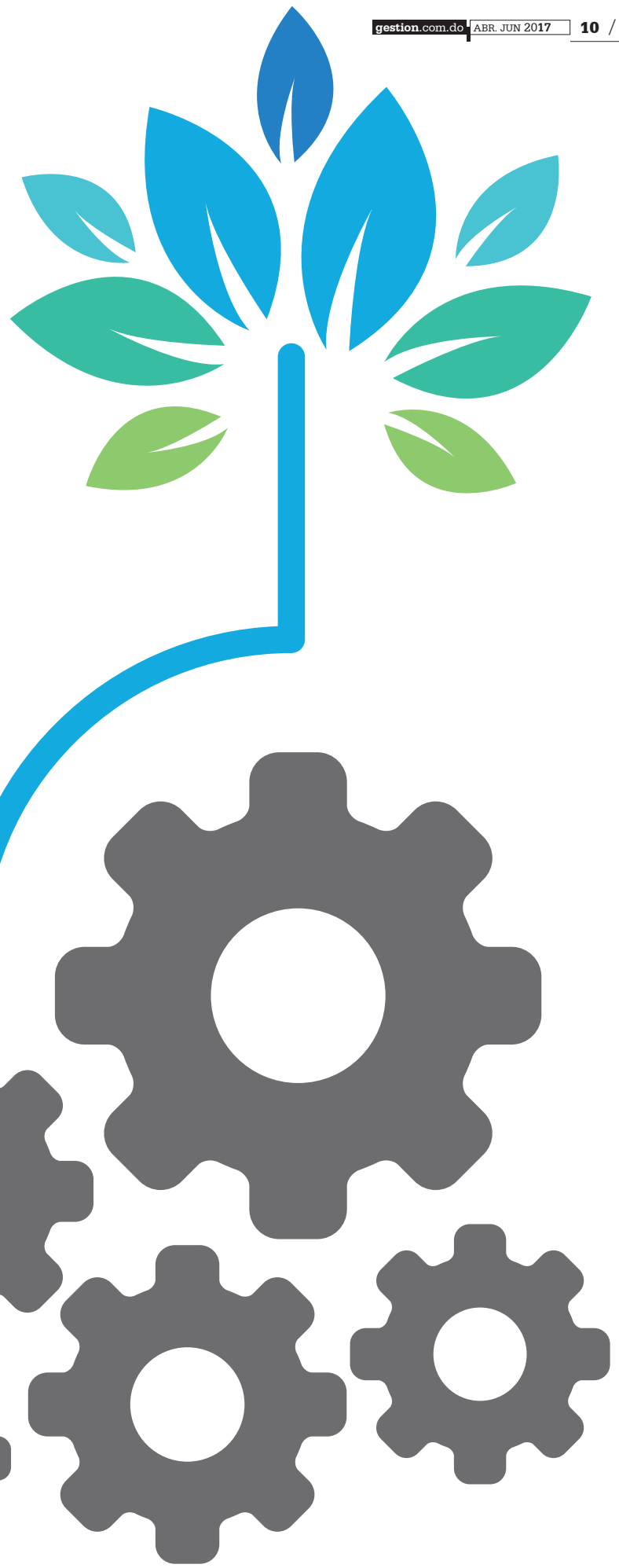
En definitiva, es la ley del péndulo. Fijémonos en algunas decisiones típicamente observadas en los que hemos denominado negocios consolidados. Tras una etapa de actividad con presencia de muy pocas personas que se aglutinan en torno a la figura carismática del fundador o del grupo fundador, se asiste a la primera profesionalización de la empresa. Así, se cubren necesidades que hasta ese momento no eran consideradas prioritarias o bien la escasez de recursos imposibilitaba. Por ejemplo, se integra un director financiero para atender un área que hasta ese momento se llevaba desde una asesoría externa y con un joven contable en la empresa, con el fin de implantar mecanismos clásicos de gran empresa como son los sistemas de información y control o una dirección por objetivos o para racionalizar los recursos de la empresa. También hay incorporaciones para cubrir áreas para las que el emprendedor necesita un apoyo y precisa delegar funciones, como ocurre en el caso de la incorporación de un director de fábrica que le libera en gran medida de los temas de producción. Se puede crear, también, un primer departamento de recursos humanos para poner orden en asuntos como la estructura organizativa, los procesos de negocio o los

sistemas de remuneración. O es fácil que aparezcan en escena por primera vez de manera formal consultores externos para apoyar algunos de estos procesos en los cuales están hiperespecializados.


Es el momento en el que típicamente se empiezan a establecer procesos y normas para atender diferentes cuestiones de la empresa; se comienzan a crear algunos órganos para coordinar la toma de decisiones; se establece una contabilidad analítica para tener conciencia de la rentabilidad real de los diferentes departamentos de la empresa; se formaliza el uso de presupuestos como elemento de control; se dictan las primeras normas para hacer un uso más racional de las partidas de gasto pues entonces la compañía ya tiene ciertos volúmenes que justifican los ahorros que provocan estas medidas; se renegocian condiciones con clientes o proveedores para tratar de mejorar los flujos de tesorería y el margen comercial; se trabaja en la reducción de gastos generales incorporando, por ejemplo, un *software* para reducir la factura telefónica, o mediante políticas de ahorro en viajes y comidas de empresa o reduciendo personal en ciertas áreas de la empresa o mejorando la gestión de activos inmobiliarios.

Tampoco podemos olvidar que con el crecimiento ciertos requerimientos formales en la empresa se agudizan. Bien porque la empresa va a pasar a ser auditada, o por requerimientos que imponen bancos o socios, o porque así lo demandan los organismos regulatorios si la empresa decide salir a la bolsa o para atender las necesidades de reporte derivadas de la institucionalización de los órganos de gobierno. En definitiva, toda una serie de hechos concatenados que trasladan el foco de atención puertas para adentro: hacia la información y el control.

Si analizamos el comportamiento del propio empresario, resulta que también encontramos en el plano psicológico razones para este cambio de orientación. Algunos empresarios que han triunfado en el mundo de los negocios, con los años, se hacen más conservadores y su estrategia puede estar más orientada hacia la conservación del patrimonio que hacia el crecimiento de la empresa con lo que de riesgo tiene esto. Cuanto menos diferenciados estén los patrimonios de la empresa y la familia, más tendencia habrá hacia posiciones de aversión al riesgo. Seguramente, también ayuda a esta evolución los reiterados comentarios de personas de su confianza: ya has trabajado bastante, ya tenemos más que suficiente, es momento de disfrutar de la vida, de la familia y amigos. Todo perfectamente entendible y lógico en el comportamiento humano.



Ocurre, además, que con la edad las fuerzas no son las mismas. Pueden surgir los primeros achaques de la salud. Aparecen los nietos en escena y el empresario hace primar su papel de abuelo para disfrutar y compartir con sus nietos lo que no pudo hacer con sus hijos por la gran demanda de tiempo que suponía estar creando y dirigiendo una nueva empresa. Por tanto, el líder empresario deja de ser el líder emprendedor.



Además, los hijos que se incorporan al negocio han podido conocer más la faceta conservadora de su padre que la del hombre de acción que fue en su juventud, y eso cala. De manera que, muchas veces, su mayor preparación académica en cuestiones de administración de empresas, junto con una atmósfera en casa y en el trabajo de prudencia, les convierte en los grandes adalides de la incorporación de nuevas y más sofisticadas herramientas de información y control. También en el plano psicológico de los hijos encontramos razones para esta manera de pensar y actuar. Tienen una percepción de riqueza que puede estimular menos la garra del emprendedor de raza y fortalecer el sentido de custodia del patrimonio.

En definitiva, es frecuente que los valores del emprendimiento, la innovación o la creatividad cedan paso a estrategias más conservadoras donde prima el control. Es una evolución natural que he observado tanto en pymes como en grandes empresas familiares. No sé yo quien discuta la idoneidad de ese conjunto de medidas típicamente orientadas al control y a la racionalización del gasto que, por otro lado, me parecen de manual y obligado cumplimiento. Y también entiendo que hay momentos de la vida de la empresa que aconsejan frenar el crecimiento para consolidar o focalizarse en la rentabilidad cuando el crecimiento ha estado mal gestionado. Tampoco cuestionaré por un segundo la evolución psicológica de la familia empresaria hacia posiciones mucho más conservadoras.

Pero sí digo, alto y claro, que cuando desde el gobierno y la alta dirección de una empresa se sitúa de manera sostenida la prioridad solo en el control, se entra en una dinámica muy peligrosa. Para empezar, se empieza a olvidar algo tan obvio como que la sostenibilidad a futuro de la empresa pasará por su capacidad de incrementar sus ventas y su rentabilidad. En mercados como los actuales, la necesidad de seguir trabajando en clave emprendedora es aún mayor. Quien juega al fútbol sabe que cuando se sale simplemente a empatar, lo normal es perder.

Por esto, defendiendo con toda firmeza la gestión emprendedora cuyo objetivo es asegurar el crecimiento rentable y sostenido de la empresa, cuestión todavía más importante en una empresa familiar en la que tenemos que ser especialmente sensibles al potencial de conflictos que podrán producirse por el aumento de la familia. Con toda honestidad, debo decir, por más que parezca excesivamente pragmático, que con un cero más en la cuenta de resultados y en la cifra del beneficio muchos de los problemas de las empresas familiares no se producirían o se solucionarían mucho más fácilmente. Con recursos económicos es mucho más sencillo buscar soluciones creativas para atender los diferentes intereses que pueden manifestarse en la familia ante los asuntos del negocio. Es posible, por ejemplo, crear un dividendo fijo mínimo para dejar satisfechos a accionistas familiares no trabajadores y cuyos ingresos proceden en gran medida de los derivados de la empresa; o bien comprar su parte a una saga familiar que quiere salirse por estar en desacuerdo con la estrategia de la empresa; o bien ir creando órganos de gobierno con una retribución adecuada para sus miembros y así facilitar que, si así lo desea, la familia pueda alejarse de la gestión directa y dedicarse a gobernar.

También el crecimiento facilita que nuevos miembros de la familia encuentren una oportunidad real para incorporarse al proyecto y cooperar decididamente a su expansión. Por supuesto que estos escenarios facilitan condiciones para el desarrollo profesional de los ejecutivos externos y, a partir de ahí, se incrementa el atractivo de la empresa para profesionales talentosos. Y además consideremos las ventajas de gestión que un crecimiento bien manejado posibilita: acceso a economías de escala, incremento del poder de negociación, mayor imagen de marca, posibilidades de liderazgo tecnológico, más reputación corporativa, más recursos... Por todo ello, abogo que la gestión emprendedora en la empresa familiar pasa por el objetivo de llevar a la compañía al liderazgo. Mejor dicho, a sucesivos estadios de liderazgo. Porque el liderazgo da confort y facilita la tarea innata en la empresa familiar de la continuidad. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Manuel Bermejo es experto en temas de empresa familiar y emprendimiento que combina su actividad formativa y directiva en la IE Business School con su rol como presidente de consejos de familia y de administración de empresas alrededor del mundo.