



**Negocios de familia**

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

# Frente a la crisis

Joan M. Amat

## **Frente a la crisis**

### **Entre la crisis y la continuidad**

La crisis económica que afecta a nuestro país es más que una simple crisis empresarial y la aceptación de la misma requiere asumir la situación y los esfuerzos para salir de la misma y realizar los cambios necesarios para que progresivamente recuperemos la confianza en la superación de la situación.

Tras los acontecimientos que se han vivido en este último año, aún estamos bajo el impacto psicológico que genera la situación a la que nos estamos enfrentando. Sin embargo, los economistas más críticos avisaban de los riesgos del crecimiento del sector inmobiliario y del consumo de recursos. La diferencia de la crisis actual es que coinciden una serie de aspectos significativos: por primera vez es global y, por consiguiente, nos hace más vulnerables, los países occidentales han alcanzado un desarrollo económico que es difícil mantener por los limitados recursos naturales, y la incorporación de los BRIC (Brasil, Rusia, India y China), los nuevos países emergentes.

Cada 50-70 años se produce una profunda revolución tecnológica que obliga a renovar los procesos productivos. Así, fruto de la conjunción de una serie de transformaciones, se vive a finales del siglo XVIII el inicio de la primera revolución industrial en Inglaterra, tras la inauguración de la hilandería de algodón de Arkwright (Lancashire). A esta revolución le seguirían cuatro más: la era del ferrocarril (iniciada en 1829), la del acero y la electricidad (1875), la del petróleo (1908) y la de la telemática (1971).

No obstante, la crisis es más que una simple crisis empresarial, pues la conciencia de la crisis hace aparecer un conjunto de problemas y contradicciones que el crecimiento económico había tapado hasta ese momento. La crisis, pues, es una crisis también política, social, medioambiental, y la aceptación de la misma requiere, al igual que cuando uno enferma, asumir la situación y los esfuerzos para salir de la misma y realizar los cambios necesarios para que progresivamente recuperemos la confianza en la superación de la situación. Para ello es necesario renovar el modelo económico, político y social.

En la situación actual en particular, tras un período de intenso crecimiento de casi quince años, no ha sido hasta septiembre de 2008 que se ha empezado a percibir la crisis de liquidez. Aunque de formas diferentes, cada crisis sigue una trayectoria similar: sectores que empiezan a tener problemas graves, en especial, el sector inmobiliario, que rápidamente afecta al sector azulejero y del mueble y que empieza a extenderse a otros sectores, principalmente a los bienes de equipo (automóvil, electrónica), a los productos de lujo y a servicios (transporte, restauración, turismo). La crisis empresarial afecta a las bolsas y afecta a las entidades financieras: las empresas tienen

dificultades financieras para devolver los créditos por el parón de las ventas, las entidades financieras restringen los créditos y frenan la renovación de los mismos. Las soluciones a corto plazo pasan por no renovar al personal temporal y despedir a personas de reciente incorporación, aplazar pagos, reducir gastos, ... y en poco tiempo se va extendiendo la crisis de liquidez a las familias, especialmente las que tienen hipotecas, a la administración pública, ...

En esta última década ha sido precisamente el bajo tipo de interés el que ha promovido y alargado el boom inmobiliario y el hiperconsumo tres o cuatro años más de lo previsible, especialmente en países con una elevada propensión al consumo y una baja productividad como USA, Gran Bretaña y España, pero las consecuencias han sido terribles dada la imprudencia de muchas de las principales entidades financieras en la búsqueda de la rentabilidad a corto plazo (por ejemplo, con la creación de nuevos productos sin riesgo como las subprime) y, especialmente, algunos de sus principales líderes.

Afortunadamente, las situaciones de crisis generan la suficiente alarma para que estemos dispuestos a realizar los profundos cambios que son necesarios para superar la situación. Sin embargo, es necesario llegar a consensos y prioridades respecto a cómo y en qué dirección actuar y en una sociedad global supone una mayor complejidad que en las crisis anteriores.

La empresa familiar es especialmente vulnerable a los cambios y no siempre responde con rapidez a las amenazas y oportunidades que se le presentan. Sin embargo, aunque aún dominan un gran número de organizaciones excesivamente personalistas, con una elevada centralización de las decisiones en pocas personas, y un limitado desarrollo de la política de recursos humanos y de los sistemas de control, esta última década nos muestra como se ha realizado un extraordinario paso adelante para promover una mayor profesionalización del equipo humano y de los sistemas de dirección y una mayor delegación y descentralización. Esto es especialmente importante para superar la situación actual.

La empresa familiar es especialmente vulnerable a los cambios y no siempre responde con rapidez a las amenazas y oportunidades que se le presentan.

El éxito y la continuidad de la empresa familiar dependen tanto del espíritu emprendedor de la familia empresaria como de la profesionalización de la empresa y, relacionado estrechamente con ésta, de la profesionalización de la familia. A nivel empresarial, la investigación ha destacado tres aspectos clave para asegurar la continuidad: en primer lugar, la utilización de un conjunto de prácticas organizativas que promueven el compromiso con la empresa como son la descentralización, la estabilidad en el empleo, la promoción interna,

la orientación hacia la ejecución y los resultados. En segundo lugar, la agilidad en la adaptación es clave para anticiparse y adaptarse al nuevo entorno y, especialmente, para afrontar transformaciones profundas antes que la necesidad de cambio sea inevitable y posiblemente tardía. Para ello, es necesario centrarse en la calidad del producto y la excelencia operativa para buscar una posición de liderazgo dentro de su mercado. Y, en tercer lugar, es necesario apostar por la renovación continuada en la estrategia, en la organización, en el producto, y en el liderazgo de la siguiente generación.

Ward ha mostrado que las empresas familiares son más resistentes a la crisis y en ello influye el amor a la compañía y a sus productos, la unidad entre los socios y el compromiso familiar con la continuidad de la empresa. Igualmente, el propio Ward ha destacado que la desaparición de las empresas familiares se produce en un 60 % de casos por problemas familiares mientras que sólo son un 40 % las causas relacionadas con el propio funcionamiento de la empresa. Por ello, para reforzar la cohesión familiar se ha recomendado que las familias empresarias se esfuercen en clarificar los conflictos que genera la superposición entre lo familiar y lo empresarial.

El éxito y la continuidad de la empresa familiar dependen tanto del espíritu emprendedor de la familia empresarial como de la profesionalización de la empresa.

Afortunadamente, se ha avanzado mucho en este sentido, en especial en la introducción del consejo de familia y del consejo de administración con no familiares, y la confección de protocolos familiares. Y, precisamente, son los valores (en especial, los señalados por Gallo: excelencia, laboriosidad, iniciativa, sencillez y ambición) y las prácticas de las familias empresarias (reuniones del consejo de familia, reuniones familiares, comunicación frecuente) los que contribuyen a reforzar la cohesión familiar y el compromiso con la continuidad.

**Joan M. Amat**, SMC, Consultores en Management, [jmamat@menta.net](mailto:jmamat@menta.net)