

LAS CRISIS DE LA MADUREZ EN LAS EMPRESAS FAMILIARES Y PLURIFAMILIARES ¹

1. PLANTEAMIENTO

Los últimos datos macroeconómicos confirman que la economía española está superando la peor crisis económica de los últimos setenta años, que se inició a finales de 2007. En este período hemos visto como muchas empresas han desaparecido, con efectos perjudiciales para el empleo y la creación de riqueza, causando un retroceso importante en el estado de bienestar.

Durante estos años, las empresas familiares, aun cuando no han sido ajenas a las consecuencias de la crisis, se han destacado como uno de los pilares de la economía española, contribuyendo de forma significativa a su recuperación. La razón se encuentra en su agilidad, facilidad y rapidez para adaptarse a los cambios, por lo que han sido un factor esencial para el crecimiento, la creación de empleo y la generación de riqueza a largo plazo. Además, este desarrollo se ha realizado con criterios de responsabilidad social: en su lugar de origen, aportando estabilidad y equilibrio a su entorno.

Ante el nuevo contexto económico que ahora se presenta, sería recomendable que estas empresas analizasen los errores cometidos en el pasado e identificasen los principales retos que deberán afrontar en el futuro, en un escenario más competitivo, para lograr su objetivo de supervivencia a largo plazo. Estos retos serán comunes y de aplicación a cualquier empresa de negocios, especialmente a las que se constituyen entre varios socios, en ocasiones por relaciones de amistad, pero sin vínculo familiar alguno. Las características y los intereses de éstas últimas —que se pueden denominar como "*empresas plurifamiliares*"— se asemejan bastante a los de las familiares.

Las referencias a la crisis no son, evidentemente, más que una excusa para sugerir esta reflexión sobre los errores cometidos y los problemas ocasionados por ellos, que no dejan de ser una constante habitual en la evolución de las empresas, familiares o no, pues se producirán con independencia de una situación económica favorable u hostil.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el profesor David Moreno Utrilla.

Copyright © Mayo 2016, Instituto Internacional San Telmo. España. Rev. Sept. 2018

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

No obstante, no se puede olvidar que la profunda recesión sufrida ha actuado como un factor multiplicador, acelerando la aparición de estos errores e intensificado sus efectos negativos.

Tradicionalmente, los principales problemas de las empresas —y en general de cualquier organización— asociados a su evolución se han identificado con los errores cometidos en dos situaciones de riesgo concretas: “la madurez del mercado” y “la madurez de la estructura organizativa” —conocida también como “madurez de la empresa”—.

El transcurso del tiempo ha puesto de manifiesto otra situación de riesgo: “la madurez del líder”, vinculada a su posición en el vértice de la estructura organizativa y a su función de impulso y dirección. Esta última situación se ha presentado con especiales características en las empresas familiares, cuando la posición estaba ocupada por “el fundador”, debido a su condición de propietario de la empresa.

Además, recientemente ha surgido con fuerza y de forma generalizada una nueva situación de riesgo: “la madurez de la propiedad”, consecuencia del aumento de la familia y de una mayor dimensión de la empresa, así como de la falta de definición o de conocimiento del proyecto empresarial.

La experiencia nos indica que los errores en la gestión de la “madurez de la propiedad” han generado una gran desconfianza entre los miembros de las familias, dando origen a problemas de desunión y a conflictos entre la propiedad y la empresa, con efectos muy graves para la continuidad de la misma. Esta falta de confianza, especialmente por lo sucedido en la reciente crisis, se ha mostrado como una cuestión de vital importancia, ya que, al extenderse la desconfianza a los distintos agentes económicos —trabajadores, clientes, proveedores, bancos, etc.—, se ha impedido que muchas empresas pudieran disponer de los recursos necesarios para su funcionamiento.

Aun cuando estos procesos de madurez pueden presentarse, en ocasiones, de forma aislada, en la mayoría de los casos la realidad nos confirma que se producen de forma secuencial. Así, primero aparecerá la “madurez del mercado” que si no se supera será por la “madurez de la organización”. Ambas pondrán de manifiesto la “madurez del líder” cuando no sea capaz de introducir los cambios necesarios para que la organización responda adecuadamente. Por último, la situación derivará hasta la “madurez de propiedad” como consecuencia de no verse atendidos sus intereses, fundamentalmente, patrimoniales. Por estas razones, los procesos descritos se representan de forma circular y secuencial en los gráficos.

La gravedad de lo acontecido demanda la configuración de un sistema de gobierno en las empresas que, adaptado a sus circunstancias y diferenciando los ámbitos de actuación de la propiedad, el gobierno y la gestión, prevea, identifique y resuelva los errores asociados a las situaciones de madurez o, al menos, minore sus efectos negativos.

Este sistema, entendido como conjunto de principios, reglas y procedimientos relacionados entre sí, tendrá la misión de actuar a modo de mecanismo dinamizador de la organización, dirigiéndola e impulsando el desarrollo de procesos de control y decisión. Con esta orientación, sus principales objetivos serán definir, difundir y supervisar la evolución del proyecto empresarial, estableciendo las líneas que no podrán traspasarse, de tal forma que los directivos de la empresa centren su labor en la ejecución del proyecto y, así, recuperar o generar la confianza de los operadores económicos, que tan necesaria se ha mostrado.

En resumen, tanto la experiencia como el entorno socioeconómico aconsejan, en este momento, reflexionar sobre la situación actual y la posible evolución futura de cada empresa familiar, para identificar cuáles medidas se han de adoptar y con qué prioridad e intensidad, con el propósito de vertebrar un proyecto que dé consistencia y estructure la organización, facilitando su continuidad a largo plazo.

“Las crisis de madurez”: las tendencias

