



Cambra de Comerç  
de Barcelona



## **Capeando la Crisis en la Empresa Familiar**

*Autor:* Nelly Trevinyo-Rodríguez

*Directora del Centro de Empresas Familiares EGADE-TEC de Monterrey*

Entradilla: La crisis que vivimos ha propiciado que las principales ventajas de ser empresa familiar salgan a relucir y entre ellas la familia como la primera y la más importante.

Las empresas familiares están en su mejor momento para buscar ser más competitivas a nivel internacional y organizar sus procesos ¿Por qué? Porque los baches económicos son propicios para concentrarnos en lo que mejor sabemos hacer, eficientizar nuestros procesos y lograr alianzas con nuestros proveedores y/o clientes. Por si esto fuera poco, la desaceleración económica nos obligará a trabajar en conjunto (familia), refinar nuestras formas de hacer y definir qué pasos hay que tomar para salir adelante ahora. Sin duda alguna nuestras acciones de hoy tendrán repercusiones en el corto, mediano y largo plazo. Para enfrentar con éxito a nuestros competidores debemos prepararnos y la mejor manera de hacerlo es lidiando con condiciones adversas. Ante la adversidad, la familia y la empresa se fortalecen o por el contrario, se desintegran.

Es precisamente ahora cuando las principales ventajas de ser empresa familiar salen a relucir ¿Cuáles? La primera y más importante: La familia. La segunda, y que usualmente es considerada como una desventaja por los consultores: La aversión a la deuda y los instrumentos bursátiles. La tercera, y que suele darnos un margen de acción mucho más amplio: La rapidez en la toma de decisiones debido al tamaño de la organización y a la poca burocracia. Finalmente, la cuarta, que determina a dónde iremos aún en época de crisis: La visión compartida de negocio (¿Qué queremos cómo familia?).

No tener reglas claras sobre cómo operar y no saber a dónde vamos como empresa es una combinación explosiva, especialmente en momentos turbulentos donde hay menos flujo de efectivo, más deudas, pocas ventas y crecientes problemas de morosidad. Pero entonces, ¿qué hacemos? ¿Cómo enfrentamos este ciclo decreciente?

### **1) Enfócate en el flujo, no en la utilidad**

En momentos duros, hay que cambiar en automático el estándar de medición de desempeño que tengamos en nuestro negocio: Hay que pasar de “utilidad” a “flujo”. Si no tenemos dinero, el negocio no podrá continuar, así que nuestro principal trabajo es mantener el flujo de efectivo. Entendible es que para mantener el flujo tendremos muchas veces que perder utilidad,...pero cuando esto suceda hay que tener claro que lo que deseamos es “sobrevivir”.



## **2) Haz Alianzas con tus Proveedores y Clientes –Cadenas productivas**

Las empresas familiares que conforman una cadena productiva deben analizar sus procesos, hacerlos más eficientes, tratar de ser más competitivos y apoyarse mutuamente tanto en compras y/o ventas, como en cuestiones de pagos. Lograr agilizar los procesos, tomar en cuenta que si hacemos negocios todos ganamos y apoyarnos mutuamente debido a nuestro estatus “de familia productiva” hará que sin duda alguna desarrollemos lazos de cooperación que nos permitirán hacer frente a los tiempos turbulentos.

## **3) Organiza la toma de decisiones—Gobierno de la Empresa y la Familia.**

Establecer mecanismos de gobernanza corporativa familiar en el ámbito de la empresa y de la familia ayudará a que tengamos claro las dos dimensiones, así como la toma de decisiones asociada con cada una de ellas. En el ámbito de gobierno de la empresa, formar un consejo de administración familiar activo en el cual participen también asesores externos no sólo incrementará la probabilidad de que la toma de decisiones sea más efectiva, mejor enfocada y menos riesgosa, sino que también contribuirá a la organización y metodología del proceso. Cuando estamos en épocas de poco ingreso, la toma de decisiones corporativas debe ser altamente analizada, consensuada y hasta cierto punto, probada.

## **4) Marca el Rumbo Estratégico del Negocio.**

Tener un plan de trabajo determinado sobre cómo vamos a actuar y a dónde queremos ir nos ayudará a potenciar la toma de decisiones organizada. Comunicar este plan a nuestros empleados y socios, así como compartirlo con todos los miembros de nuestra familia ayudará a crear un fin común, un objetivo compartido. En épocas de crisis tener claro a dónde queremos llegar es esencial. Recordarnos los pequeños pasos que nos llevarán a lograr nuestros objetivos justo cuando estamos al borde de la frustración nos impulsará a seguir adelante, a nadar contra corriente y a fortalecernos a nivel personal, profesional, empresarial y familiar.

Sin duda alguna, las empresas familiares deben considerar este período económico como una prueba de resistencia que les ayudará a prepararse para ser mejores y para sembrar las bases del crecimiento. No hay que tenerle miedo a la crisis, hay que tenerle más miedo a nuestra propia incompetencia. Si no nos preparamos para salir adelante ahora, la continuidad de nuestro negocio familiar se verá amenazada. No entreguemos negocios en decadencia a nuestros hijos, mejor fortalezcámoslos de manera que puedan progresar cuando nosotros ya no estemos al frente. El futuro hay que construirlo hoy.