

Dilemas organizativos en grupos de empresas

Dentro del panorama empresarial español es habitual encontrarse con grupos que se han desarrollado a partir del éxito de una empresa y un negocio, y que, como consecuencia del éxito alcanzado, con el paso del tiempo, han crecido hasta convertirse en un amplio entramado de sociedades y/o negocios; es decir, en lo que se viene a llamar un "grupo".

A la hora de organizar la gestión de dichos grupos no son pocas las dificultades que deben sortearse. Los empresarios sobre los que recae dicha tarea (a menudo los creadores de la empresa, que han dedicado toda su vida a su negocio, pero que raramente se han parado a pensar en dilemas organizativos) se encuentran con muchos de los problemas que vamos a tratar de analizar en este artículo, y que vamos a avanzar en forma de preguntas:

¿Es excesiva la estructura que tenemos en la cabecera del grupo?

¿Sacamos partido al hecho de actuar como grupo, o estaríamos mejor si cada empresa actuase por separado?

¿Es insuficiente la estructura del grupo? ¿Podríamos centralizar algunas tareas que ahora realizamos en cada empresa al nivel de grupo, y así ahorrarnos funciones y estructuras duplicadas?

¿Actuamos de manera coordinada, o cada cual hace la guerra por su cuenta dentro de este grupo?

¿Si centralizamos algunas funciones acabaremos con la filosofía (que hasta ahora nos ha ido tan bien) de que cada unidad actúe como una empresa? ¿Qué consecuencias laborales y fiscales tendría hacer eso?

¿Para que cada negocio tenga una cuenta de resultados es imprescindible que tengamos una sociedad para cada negocio?

¿Tenemos demasiadas sociedades?

¿Qué cultura queremos que prevalezca en el grupo: la de lo común, o la de lo diferente?

¿Qué grado de centralización en la gestión queremos adoptar? ¿Y qué grado de concentración en las operaciones? ¿Es posible un modelo de centralización en la gestión (en las decisiones en algunos temas) manteniendo una desconcentración (una ejecución descentralizada) de las operaciones?

¿Corporativamente hablando, nuestros accionistas por qué quieren apostar: por **un** negocio-**una** empresa, o por **varios** negocios-**una** empresa, **un** negocio-**varias** empresas, o **varios** negocios-**varias** empresas?

Como se puede ver, son muchas preguntas las que se pueden plantear, lo que demuestra que no estamos ante un problema sencillo. Pero, ¿cómo abordarlo?

Tratando de ser prácticos, vamos a atacar el problema a partir de la descripción de dos modelos extremos (y de alguna manera opuestos) de cómo puede ser, orientarse y organizarse un grupo, y al final trataremos de sacar unas conclusiones generales.

Los dos modelos extremos los vamos a bautizar como:

- **El modelo GRUPO-HOLDING (basado en el concepto del portafolio de inversiones)**
- **El modelo GRUPO-MARCA (basado en el concepto empresa-negocio)**

Nuestra experiencia nos dice que los grupos se organizan en uno de esos dos modelos, o adoptan una mezcla de ambos.

La tesis que vamos a tratar de defender es que el modelo organizativo de un grupo es tanto más eficiente cuanto más se asemeje a uno de estos modelos extremos, y evite las situaciones híbridas; donde las cosas estén claras (sin espacios grises). Por desgracia, nuestra experiencia nos dice que lo más

normal son las situaciones híbridas o mixtas, porque quizás son las más fáciles de adoptar, y porque los empresarios creen (equivocadamente en nuestra opinión) que es posible adoptar un modelo que tenga lo mejor de todos los modelos posibles, y que evite lo que no les gusta de todos ellos. Pero **dirigir, tomar decisiones estratégicas y organizativas, es sobre todo saber decir NO, y saber renunciar** a algo en beneficio del todo.

Antes de entrar a describir cada modelo de grupo, debemos hacer una matización importante: no vamos a referirnos a sociedades o grupos de capital riesgo, de los que entran en las empresas sin asumir una posición de mayoría ni una vocación a priori de permanencia. Hablamos de grupos que asumen la gestión de los negocios en los que están, con vocación de permanencia, y que normalmente disponen de la mayoría del capital en las empresas en las que invierten. En la medida en que un grupo de empresas tenga inversiones con participación no mayoritaria, en empresas donde no lleve la gestión, éstas deben ser tratadas aparte, y no entran en el ámbito de lo comentado en este artículo.

EI GRUPO-HOLDING

Es un grupo que tiene claro que se quiere mover **en varios negocios con varias empresas**. Los negocios son totalmente diferentes, e incluso, de algún modo, indiferentes, siempre que se los conozca lo suficiente para poder gestionarlos con éxito.

Estamos ante un puro GRUPO-HOLDING FINANCIERO, que se mueve exclusivamente por criterios de rentabilidad, entendida ésta en términos de retorno sobre el capital invertido.

Entra y sale de un negocio en función de un mero objetivo de rentabilidad de los fondos invertidos como grupo. Es muy activo en la compraventa de empresas. Lo que lo diferencia de las puras sociedades de capital-riesgo es

que sus inversiones son de más largo plazo, y que asume la mayoría del capital y la gestión de sus negocios.

Estos grupos tienen una estructura, al nivel de grupo, relativamente liviana, parecida a la de un banco de inversiones, con un énfasis especial en el seguimiento puntual de los negocios, a partir de un *reporting* poco exhaustivo de los mismos, muy de alto nivel. Los gestores de los negocios tienen un altísimo grado de independencia con respecto al grupo; y la relación entre los negocios es mínima. No desarrollan ningún tipo de servicios comunes o compartidos entre los distintos negocios.

Por descontado, tienden a no compartir marcas comerciales, y el propio grupo suele evitar identificarse con una marca. En muchos grupos, llegar a eso implica el esfuerzo de "rebajar" a marca de negocio, y no de grupo, aquella en la que basaron su nacimiento y crecimiento, pero es una medida muy aconsejable para el buen funcionamiento de este modelo. Con ella se consigue una cosa muy importante: que los negocios se vean todos tratados de igual forma por el grupo, lo cual redundará en una mejor aceptación interna del grupo, y un mejor funcionamiento.

Es un entorno muy ágil para entrar en nuevos negocios y permitir su desarrollo sin cortapisas, sin que los nuevos gestores se deban enfrentar al "rechazo" del *establishment*, porque no existe tal *establishment* al nivel de grupo. De hecho, nadie fomenta la cultura de lo común, sino en todo caso la de lo diferente. Pero eso sí, todos bajo las mismas reglas de medición del éxito.

Desde un punto de vista de riesgos, es el modelo que más diversifica el riesgo de los capitales invertidos.

Si se le puede achacar algo es que no aprovecha su dimensión (parece más pequeño de lo que es, lo cual también gusta a algunos empresarios) y que no aprovecha ninguna sinergia potencial: publicitaria, comercial, de personal, de marketing, en compras, en sistemas, en administración, en tesorería...

De hecho, si un GRUPO HOLDING se estabilizase en sus inversiones, y concentrase éstas en una industria o en áreas de negocio de perfiles similares, debería plantearse seriamente la adopción de un modelo totalmente opuesto: el GRUPO MARCA.

EI GRUPO-MARCA

Es un grupo que se mueve **en el mismo sector o en áreas de negocio similares**, fruto de una **estrategia de integración** (vertical u horizontal), a partir de la expansión más o menos ordenada de una empresa inicial o madre, que en muchos casos suele ser la holding del grupo. Es decir, es un grupo de empresas que **está en un Negocio** (con mayúsculas); es decir, está **compartiendo una propuesta de valor común** (en parte de la misma o en toda ella).

Son grupos que comparten una imagen y una marca (de ahí que los llamemos GRUPO MARCA). Fomentan lo común frente a lo diferente. Existe un *establishment* de grupo, entendido tanto por las personas como por la cultura: "en este grupo las cosas se hacen así".

Aunque normalmente están compuestos de diversas sociedades, actúan (o podrían actuar) como una sola empresa. Tienen una dirección de grupo con un perfil muy operativo (más operativo que meramente financiero). Su *reporting* es amplio, y no se concentra en la rentabilidad de los fondos invertidos en la empresa o división o unidad (las palabras división o unidad de negocio son más comunes en estos grupos que la palabra "empresa"), sino que se complementan con otros indicadores de gestión, que entran más a fondo en la problemática del negocio, porque la alta dirección del grupo participa, de algún modo, en la gestión del negocio. Los directores de las unidades de negocio no tienen un nivel absoluto de autonomía; comparten las decisiones operativas con la alta dirección del grupo. El *reporting* al grupo no se limita a una

presentación trimestral de resultados, sino que suele existir un comité de dirección, que entra en temas operativos y se reúne al menos mensualmente.

El grupo tiene una estrategia operativa común, en la que están implicadas todas las unidades. La relación entre las mismas es grande, siendo unas proveedoras o clientes de las otras. Es normal que desarrollen centros de servicios compartidos. Como consecuencia, la corporación (la estructura de grupo) es grande, residiendo en ella un alto componente de las políticas operativas de grupo.

Los directores de división o unidad de negocio tienen una cuenta de resultados que cumplir, pero el resultado no es el único elemento de valoración de su gestión, como lo es en los Grupos-Holding.

Son grupos muy fuertes en el desarrollo y defensa de una marca y de una posición dominante en un mercado. En ellos es mucho más aconsejable una cultura de desarrollo orgánico, porque la integración de empresas externas, vía compra o fusión, es difícil.

Su reto principal es el aprovechamiento de su enorme dimensión, consiguiendo una buena estructura de costes, a la vez que el mantenimiento de una dinámica ágil en los procesos de negocio. Y también han de dedicar una atención especial a los conflictos internos, por solapamiento de iniciativas y negocios. Deben ser ágiles en la revisión y reestructuración del grupo cada vez que sea necesario. Las estructuras societarias no son necesarias y, de hecho, sobran en muchos casos. Una administración común y homogénea hace posible el seguimiento y aislamiento de los resultados sin necesidad de sociedades diferentes.

Los defectos más comunes

Es normal que algunos grupos mezclen ambos modelos. Muchos lo hacen porque no se dan cuenta de que deben organizarse a dos niveles: como un grupo-marca (o más de uno) dentro de un grupo-holding.

Definir bien qué parte del grupo pertenece a un Grupo-Marca (de los que un Grupo-Holding puede tener varios), y cuál pertenece al Grupo-Holding (que, en principio, es único) no es fácil, porque hay una tendencia muy fuerte a confundirlos. Y muchos directivos tienen la tentación de pertenecer a ambas (sobre todo en los grupos que están, organizativamente hablando, poco maduros), lo que es absolutamente desaconsejable porque produce una enorme confusión, que redundará en rencillas internas que no conducen a ninguna parte. Y lo peor del caso es que en muchos casos es el mismo "amo" o propietario (o "la familia") quien contribuye con su actitud a fomentar estas situaciones.

CONCLUSIÓN

Los empresarios no deben esperar a que sus resultados empeoren para dedicar un poco de atención a racionalizar la organización de sus grupos de empresas. Deben pensar en cuanto dinero les está costando esa mala organización, cuántas horas de discusiones absurdas por celos o rencillas internas. Pero el problema no tiene una solución fácil; exige un buen análisis de la organización actual y el negocio, para diseñar una organización más clara y con los niveles adecuados, y finalmente una implantación paciente pero decidida, que tenga en cuenta todos los flecos.

No hace falta decir que se trata de un paso decisivo en la transformación de un negocio. Sin ánimo de ser presuntuoso, creo que es aquél que transforma una empresa en una gran empresa; un grupo en un gran grupo.

No dude en rodearse de los mejores consejeros para hacerlo.