

Las empresas familiares ante el gran reto de la globalización

En España hay muchas empresas familiares, como en todo el mundo. La creación de empresas suele ser algo ligado a un emprendedor, que con el tiempo crece y evoluciona hacia un entorno familiar, cuando entran en juego la segunda e incluso la tercera generación. Es una historia que se repite todos los días y en todos los sectores. De hecho, muchas de las grandes empresas multinacionales que existen hoy en día empezaron por ser empresas familiares; de Ford a Inditex, pasando por Hilton o el Banco de Santander.

En España existen hoy en día muchas empresas familiares que se sitúan en el lindero que marca su paso a empresas globales. Dar ese paso supone un cambio bastante drástico en el modo de gestionar la empresa. Supone introducir diversos factores en la cultura establecida, pero que son difíciles de incorporar a la misma. De no existir un líder muy claro que afronta con decisión y valentía el proceso de regeneración y de cambio, la empresa retrasa su puesta al día y su negocio se deteriora. Con el tiempo se ve abocada a la venta, si no a la insolvencia.

¿Cuáles son esos factores que les facilitan dar el salto a empresas globales? Podemos citar al menos cuatro de ellos:

1. La profesionalización
2. La apertura financiera
3. La deslocalización
4. La mentalidad de gran empresa

Los cuatro factores suelen convertirse en problemas en muchas empresas familiares. Cada uno de ellos merece ser tratado en detalle, lo cual haré en artículos sucesivos.

La profesionalización

Han de abrirse a la profesionalización, tomando las siguientes medidas:

- acordando un protocolo familiar que defina las condiciones de acceso a la empresa, basadas estrictamente en la capacidad y la experiencia profesional,
- formando un consejo de familia,
- formando un consejo de administración con profesionales externos e independientes,
- seleccionando ejecutivos cualificados,
- estableciendo sistemas de evaluación y remuneración basados exclusivamente en los resultados.

Muchas empresas tienen ejecutivos ajenos a la familia en puestos clave, pero también tienen directivos que proceden de la familia, y éstos no siempre dan la talla directiva que exige la dimensión del negocio y sus retos estratégicos; y los sistemas de control y de supervisión crítica a su actuación brillan por su ausencia. El resultado es, en muchos casos, una gestión poco brillante, y unos resultados mediocres. Aunque nadie se atreve a decirlo.

Cuestiones como la formalización de planes estratégicos, la definición formal de organigramas y perfiles profesionales, la concreción de los sistemas de evaluación y remuneración del personal, o por descontado los presupuestos y

el cuadro de mando integral, por citar algunas de las más importantes, son cruciales para poder soportar el desarrollo de las capacidades globales de una corporación.

Hay dos ratios que demuestran claramente la evolución negativa de muchas de estas empresas: tener un bajísimo ratio de rentabilidad sobre los fondos propios, y sufrir una lenta pero persistente pérdida de cuota de mercado.

La apertura financiera

En línea con la poca creación de valor que se da en algunas empresas familiares, éstas son muy reacias a financiar sus inversiones con recursos ajenos, y ello conlleva un freno al crecimiento, dejando pasar a veces oportunidades estratégicas que aprovechan otros competidores, que con el paso del tiempo los apartan de posiciones de liderazgo.

Tampoco suelen establecer procedimientos serios y estructurados de evaluación de inversiones y riesgos, por lo que no siempre se aprueban las inversiones que se debería aprobar. Las más innovadoras suelen ser apartadas, lo cual es un factor diferenciador de las empresas familiares de primera generación, gestionadas personalmente por un empresario que asumió riesgos y que conocía el negocio de primera mano, de la segunda generación, más temerosa de lo nuevo y que no tiene un conocimiento tan amplio del sector.

Las empresas familiares que abren su pasivo a la financiación bancaria, o incluso a los mercados de valores (bonos, bolsa), están en disposición de crecer al ritmo que exige la globalización, y de alcanzar posiciones de liderazgo mundial.

Por descontado que una opción que siempre debería contemplarse es la de salir a Bolsa. Cotizar en mercados organizados de valores obliga a cualquier empresa a adoptar unas formas de gestión que conllevan indefectiblemente una modernización radical de la misma.

Tampoco se suelen plantear seriamente operaciones de compra o fusión, temerosos de perder el control, o de no estar a la altura en caso de una fusión, o simplemente desconocedores de cuál sea el precio justo a pagar por una empresa y tratando de evitar que ese desconocimiento se ponga en evidencia, o que puedan ser engañados por financieros sin escrúpulos.

Las operaciones corporativas de compra o fusión son consustanciales al desarrollo de una gran empresa global.

La deslocalización

Las empresas familiares suelen estar ligadas a un territorio, y cuando se deben enfrentar a la competencia global, ese vínculo puede llegar a pesar como una losa.

No hay duda de que pertenecer a un territorio es una cuestión de orgullo, e incluso de ventaja competitiva muchas veces, pero llevado a ultranza puede ser muy negativo.

La dirección ha de pensar en global, y no puede ser "aldeana". A costa de limitar su crecimiento y su rentabilidad.

Las empresas globales son ciudadanas del mundo. Lo cual no quiere decir renegar de su identidad territorial.

Ello implica, por ejemplo, adoptar el inglés como idioma de trabajo en la compañía, o desplazar los servicios administrativos a la India. Pocas empresas familiares están dispuestas a mover un dedo en ese sentido.

La mentalidad de gran empresa

A las empresas familiares les cuesta cambiar su mentalidad de pequeña a gran empresa. Probablemente es algo que va unido al poco avance en los tres factores anteriores: poca profesionalización, poca "sofisticación" financiera, y demasiado "aldeanismo".

En consecuencia, no son conscientes del tamaño que han adquirido sus operaciones, y de su cifra de ventas, y siguen pensando en términos de gasto o de inversión como si fueran una pequeña o mediana empresa. Acostumbrados a invertir anualmente €300.000 en sistemas, por ejemplo, no admiten que se deban invertir €3 millones en un proyecto de modernización. Y lo mismo en materia de sueldos, gastos de marketing, o relaciones públicas, por citar algunos.

Esa tacañería mal entendida, que no tiene nada que ver con ahorrar o con controlar el sentido de negocio y la necesidad de los gastos o inversiones que se hacen, conlleva un retraso paulatino de la empresa en términos de eficiencia y de puesta al día de sus procesos o de su imagen comercial, o de su presencia en foros internacionales, por ejemplo, con nefastas consecuencias a medio plazo. Consecuencias que no siempre se identifican con estas causas, y que se suelen achacar a la mala suerte, o a factores externos de tipo político, regulatorio o social, antes de aceptar que se deban en gran parte a los errores acumulados.

En definitiva, muchas empresas familiares no saben cómo pasar a ser grandes empresas, porque no saben "pensar a lo grande".

Empresas familiares españolas que están en el mercado global

Por suerte podemos decir que bastantes empresas familiares españolas están ya jugando en el mercado global. La mayoría con éxito, porque han trabajado para resolver los cuatro factores de modernización y regeneración que citábamos.

Sólo por citar algunas que me vienen a la cabeza, y pidiendo disculpas por anticipado a las que dejo fuera de la lista (animo a los lectores a que me hagan saber todas las que crean que me estoy dejando):

1. Inditex
2. Ferrovial
3. Puig
4. Zanini (auxiliar del automóvil)
5. Santander
6. Sos Cuétara
7. Sol-Meliá
8. Prisa
9. Agrolimen
10. Domecq

Empresas familiares españolas que aspiran a ser una gran empresa en el mercado global, pero aún no lo son

Hay muchas otras empresas de carácter más o menos familiar que están luchando por ser grandes empresas de alcance global, pero que, en mi opinión, todavía no pueden decir que hayan llegado a conseguir ese estatus, porque los factores de modernización antes citados aún no los han incorporado totalmente a su cultura; aunque la mayoría está trabajando con ellos, y en general han avanzado mucho.

La lista de empresas familiares en el tránsito hacia la globalidad es enorme, afortunadamente para nuestro país, y no podemos traerlas aquí a todas. Tampoco es una lista homogénea, porque unas empresas están más avanzadas que otras.

Me limitaré a una muestra de algunas de las que me son más o menos conocidas, organizándolas por sectores, y anticipándome a pedir disculpas si el lector cree que alguna de las empresas de la lista no debería estar en ella:

Sector	Empresas familiares en el tránsito hacia la gran empresa global
Cerámica	Porcelanosa
Construcción	Comsa OHL
Vinos y cavas	Freixenet Codorniu Torres
Hoteles	Barceló Riu
Servicios turísticos	Globalia
Editorial	Planeta
Alimentación	Borges

Me atrevería a decir que del éxito que tengan estas empresas en hacerse globales depende su futuro como grandes empresas independientes, y de ello dependemos indirectamente todos los ciudadanos de este país llamado España.

Cada vez que nos enteramos que una de ellas ha sido comprada por una multinacional extranjera perdemos un poco de ese patrimonio empresarial, y nos hacemos algo más dependientes de centros de decisión que están fuera de nuestro país.

Cuanto más tardan en dar ese salto, más difícil lo tendrán en un futuro, y su posición en el mundo competitivo global es un poco más débil.

Creo que no exagero si digo que el tránsito de las medianas y grandes empresas familiares hacia el nivel de grandes empresas globales es el proceso más crítico de nuestra economía.