

VISION UNIVERSITARIA

Crisis económica 2008: ¿Oportunidad para empresas familiares?

Las empresas familiares están en su mejor momento para buscar ser más competitivas en el ámbito internacional. De hecho, los baches económicos son propicios para hacer eficientes nuestros procesos y lograr alianzas con nuestros proveedores y/o clientes.

Es precisamente ahora cuando las principales ventajas de ser empresa familiar salen a relucir. 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 adónde iremos aun en épocas de crisis: la visión compartida de negocio —¿Qué queremos como familia?

No obstante, también es cierto que en estos duros momentos es cuando las desventajas de ser empresa familiar pesan más y pueden causar daños irreversibles. La poca organización en la toma de decisiones y la planificación estratégica escasamente desarrollada —¡¡Nos come el día a día!!— son dos aspectos a cuidar.

No tener reglas claras sobre cómo operar y no saber adónde 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 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

Una de las soluciones más eficaces en materia de supervivencia está basada en el viejo dicho: “La unión hace la fuerza”. Las empresas familiares que conforman una cadena productiva (integración hacia atrás o hacia adelante) 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.

3. Organiza la toma de decisiones-gobierno de la empresa y la familia

Establecer las reglas que rigen nuestra empresa y familia es necesario para poder alcanzar la continuidad en el corto, mediano y largo plazos. Establecer mecanismos de gobernanza corporativa 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.

4. Marca el rumbo estratégico del negocio



Fecha 02.12.2008	Sección Mercados	Página 19
----------------------------	----------------------------	---------------------

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.

Es más fácil salir adelante cuando sabemos a dónde debemos y queremos ir. 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 personal, profesional, empresarial y familiarmente.

Sin duda alguna, las empresas familiares deben considerar este periodo 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.

Por: Rosa Nelly Treviño-Rodríguez, directora del Centro de Empresas Familiares EGADE-TEC de Monterrey, Campus Monterrey.
rosa.nelly.trevino@itesm.mx



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**