

Nota: La situación narrada a continuación se ha extraído de la vida real, pero los nombres y las empresas son totalmente ficticios. El objetivo no es juzgar lo adecuado o inadecuado de la situación descrita, sino servir de elemento de reflexión sobre cómo gestionar este tipo de situaciones.

Industrias García y las ventajas de la empresa familiar en tiempos de crisis

Por Eduardo Navarro, socio director de Improven y autor del libro "¿Quieres salvar tu empresa?" (Planeta) que está a punto de publicarse

Ante el cambio de ciclo económico, Industrias García se enfrenta a una nueva realidad debido a la caída de ventas y la entrada en pérdidas. Debe cambiar su estrategia y resultados y, para ello, cuenta con las ventajas e inconvenientes de una empresa familiar. Entre las principales ventajas se encuentran la velocidad en la toma de decisiones y la visión a largo plazo.

Industrias García es una empresa familiar del sector del metal. Está liderada por Pedro García, miembro de la segunda generación y que lleva 25 años siendo el alma mater de la empresa. En los últimos años, Pedro había delegado la gestión casi totalmente en sus hijos, que habían asumido los puestos directivos clave: Juan es el Director Financiero; Pablo, el de Operaciones y Lucas, el de Ventas.

La empresa disfrutó de unos años de importantes crecimientos (11% anual acumulado) pasando de una facturación de 33 millones de euros a 68,1 millones en pocos años, con unos beneficios anuales que rondaban los 2 ó 3 millones de euros. Era una empresa algo compleja para su nivel de facturación, ya que tenía cinco unidades de negocio que operaban en mercados distintos.

Cuando llegó la crisis, los resultados de Industrias García empeoraron de manera importante. La cifra de negocio empezó a caer y entraron en pérdidas (626.000 € el último año). En esta situación, cundió el pánico en la organización y parte de la empresa tenía dudas sobre su viabilidad. Se inició un intenso debate a todos los niveles sobre si habría capacidad suficiente o

no entre los miembros del equipo directivo para sacar la empresa adelante en el nuevo entorno.

Mientras tanto, a nivel directivo cada uno empezó a desarrollar “su solución”. Juan opinaba que la solución era lanzar un plan de reducción de costes en toda la empresa ya que tal y como decía “los últimos años se nos ha ido la mano”. Sin embargo, Lucas tenía otra visión de la situación, ya que proponía bajar los precios para recuperar parte de las ventas. En esa misma línea estaba Pablo, que pensaba que la solución era incrementar las ventas para saturar la capacidad productiva de la empresa y así mejorar los márgenes.

Ante esta situación un tanto caótica, Pedro García retomó el *timón del barco* y se reunió con sus tres hijos. Empezó su discurso diciendo "el año pasado cumplimos 50 años y vamos a seguir otros tantos. Al ser una empresa familiar tenemos algunas ventajas importantes sobre algunos de nuestros competidores multinacionales y debemos aprovecharlas. Podemos ser más rápidos y tenemos compromiso a largo plazo". El liderazgo de Pedro era indiscutible, tanto dentro de la familia como con el resto de colaboradores y su figura era clave para el cambio. Por ello, y ante la divergencia de soluciones, Pedro propuso realizar una revisión profunda de la empresa.

Con ayuda de un equipo externo liderado por Pedro, en 7 semanas se hizo un análisis tanto a nivel estratégico como operativo. La conclusión a la que se llegó en este análisis fue muy diferente a la esperada. Aunque también había muchas oportunidades operativas, la cuestión clave era que las unidades de negocio contaban con resultados muy dispares entre ellas.

Tal y como se muestra en la siguiente tabla, la unidad de negocio número 3 contaba con rentabilidades por encima del 10%, la 4 y la 5 tenían margen de contribución negativo y la número 1 tenía margen neto negativo, aunque margen de contribución positivo:

PyG	UN1	UN2	UN3	UN4	UN5	TOTAL
Ventas	25.760.030	13.960.033	14.394.233	11.078.192	2.925.098	68.117.586
Venta Neta	24.514.898	13.798.336	14.372.255	10.900.885	2.818.939	66.405.313
Coste de Ventas	19.654.798	10.257.075	10.014.264	9.728.015	2.264.408	51.918.561
Mg Bruto	4.860.099	3.541.262	4.357.991	1.172.870	554.531	14.486.753
Mg Bruto/ Ventas	19%	25%	30%	11%	19%	21%
Costes Fijos Directos	2.989.581	1.794.765	1.561.909	1.544.739	669.078	8.560.072
Mr de Contribución	1.870.518	1.746.497	2.796.082	-371.869	-114.547	5.926.681
Mg de Contribución/Ventas	7%	13%	19%	-3%	-4%	9%
Costes Fijos Indirectos	2.103.610	1.175.984	1.113.536	738.771	314.811	5.446.711
CF Indirectos / Ventas	8%	8%	8%	7%	11%	8%
Costes Fijos	5.093.190	2.970.749	2.675.445	2.283.510	983.889	14.006.783
Rdo Gestión	-233.091	570.513	1.682.546	-1.110.640	-429.358	479.970
Amortización	519.393	120.436	56.984	23.020	5.720	1.106.662
Rdo Neto	-752.484	450.077	1.625.562	-1.133.660	-435.078	-626.692
Rdo Neto / Ventas	-3%	3%	11%	-10%	-15%	-1%

Cuando Pedro vio este análisis dijo: “Me lo esperaba. Con el cambio de ciclo, algunos negocios que eran rentables han dejado de serlo. De hecho, el negocio número 4 es un negocio que funciona muy bien a nivel europeo pero aquí en España no acaba de cuajar. Nuestros competidores multinacionales tardarán tiempo en tomar este tipo de decisiones, lo que dañará de manera relevante su cuenta de resultados”. “Debemos desinvertir en las unidades

de negocio 4 y 5. Pero visualizando el largo plazo, debemos mantener la 1 aunque tenga malos resultados a corto plazo. Al mismo tiempo, debemos focalizar nuestros esfuerzos en las unidades 2 y 3”, siguió. Y concluyó: “ahora falta la ejecución que, como siempre, es lo más importante. Debemos tener siempre en mente la frase del general MacArthur: Todos los fracasos de la humanidad se resumen en dos palabras: demasiado tarde”.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Ha sido conveniente la vuelta de Pedro al día a día de la empresa familiar?
- ¿Tiene ventajas o inconvenientes, el hecho de que la empresa sea familiar, a la hora de ejecutar decisiones tan complejas como estas?
- ¿Han sido adecuadas las decisiones de desinversión tomadas?
- ¿Puede una empresa familiar tomar decisiones más rápidamente que las empresas no familiares?
- ¿Está Industrias García preparada para ejecutar el plan? ¿Debería evaluar a sus directivos familiares y no familiares?