



EL INDEPENDIENTE

MEDIO:

FECHA: 25/04/2020

On line

<https://www.elindependiente.com/opinion/2020/04/25/plan-de-accion-en-las-empresas-familiares-para-salir-de-la-crisis-del-covid-19/>

OPINIÓN

Plan de acción en las empresas familiares para salir de la crisis del Covid-19

Publicado el 25 de abril de 2020 - 00: 02

Manuel Bermejo



¡Hola

En las últimas semanas, he venido trabajando en una investigación cuyos dos principales fines eran identificar las medidas que las empresas familiares están tomando para gestionar la crisis del Covid-19 y, sobre todo, empezar a identificar acciones para salir fortalecidos de esta insólita tesitura.

Las principales conclusiones aparecen en esta infografía:



Los datos de este informe revelan efectos perniciosos derivados de la pandemia global como el cierre de empresas, el incremento de niveles de desempleo o la pérdida de facturación. Pero déjenme que, en este clima tan negativo que nos rodea, llame la atención sobre ese 81% de empresas que prevén nuevas oportunidades de crecimiento. Un mensaje esperanzador para una recuperación veloz.

Esta situación insólita que vivimos va a llevar a muchas empresas familiares a situaciones límites, pero, por el bien general, confiemos que se mantenga a salvo la mayor parte de nuestro tejido productivo, el 90% del cual lo constituyen precisamente los negocios de familia.

“ En este clima tan negativo que nos rodea, llama la atención sobre el 81% de empresas que prevén nuevas oportunidades de crecimiento

Para alcanzar este objetivo trascendente serán muy importantes las medidas que desde el ámbito público, en nuestro caso vía Gobierno de España y Unión Europea, se pongan en marcha para apoyar la supervivencia de empresas. Acciones para proveer de liquidez a empresas, aligeramiento y

aplazamiento de la carga tributaria o medias específicas para sectores que van a verse más perjudicados (restauración, ocio, turismo, retail, ...) son absolutamente imprescindibles.

Pero, además, cada empresario debe trabajar ya en su plan de acción para

TE RECOMENDAMOS



España registra 288 muertos más en 24 horas: la cifra diaria más baja desde el 20 de marzo



Bruxicalm Protector Bucal Prim

PATROCINADO POR MIFARMA



Sanidad condiciona las 'medidas de alivio' en la movilidad a la capacidad de los hospitales

recomendado por @utbrain | >

Pero, además, cada empresario debe trabajar ya en su plan de acción para el post confinamiento. La experiencia recogida de la referida investigación y el trabajo cotidiano con tantas empresas de familia nos permite compartir un decálogo de recomendaciones para abordar este plan. Las siete primeras sugerencias van orientadas a la **empresa familiar** y las tres restantes ponen el foco en la familia empresaria.

1º/ Hay que tener una **mentalidad fuerte** para abordar este terremoto que ha causado el CoVid-19 con tremendo impacto en la vida de las personas y las empresas. Es más que posible que nos hayan tocado sufrir circunstancias duras en lo personal y profesional o pueden aparecer en cualquier momento. Los líderes de las empresas familiares deben asumir que también hay que cuidar al cuidador. Por tanto, mensaje a los líderes, no dejen de contar con esas personas en las que confían y les aportan valor en sus asesoramientos de cabecera o en los órganos de gobierno pues ahora van a ser especialmente necesarias ante la incertidumbre que nos rodea. Se necesitan líderes con humildad para reconocer que no son supermanes y que parte de su tarea es saber rodearse de buenos equipos.

2º/ La **caja** hoy es un tesoro por lo que la primera medida debe ser tener un escenario claro de la liquidez disponible y hacer un uso extremadamente cuidadoso. Ahora bien, este proceso hay que hacerlo con perspectiva. Tras la tempestad volverá la calma. Así que no se trata de cortar gastos de cualquier manera sino utilizando mucha inteligencia para hacer compatibles las urgencias del hoy con el deseo de la sostenibilidad en el medio y largo plazo. Hay que contar con munición para salir de esto en modo competitivo.

3º/ Ya sabemos que no tenemos un escenario claro, pero hay que crear una **previsión para el cierre del ejercicio 2020**. Sobre ese escenario base, empezar a crear escenarios a medida que el panorama se vaya aclarando y comprobemos cómo se perfila la nueva normalidad y cómo nos impacta a nuestro negocio.

4º/ El mundo que nos espera a la salida del confinamiento será diferente al que disfrutábamos en los primeros días de marzo, por lo que habrá que trabajar en **repensar estrategia corporativa** para salir refortalecidos de esta crisis con decidido espíritu *darwinista*. A fin de formular esta nueva estrategia de medio plazo sugiero algunas preguntas para alimentar el debate: ¿es razonable hacer pivotar nuestra estrategia en muy pocos actores clave, bien sean directivos o clientes o proveedores? ¿Podemos liderar procesos de concentración sectorial que todo apunta van a vivirse en los próximos meses? ¿Cómo podemos ser más competitivos en un nuevo escenario? ¿Deberíamos revisar nuestras prioridades de inversión? ¿Cuál debería ser nuestra ratio de endeudamiento? ¿Cómo deberíamos tener estructurada nuestra deuda?

9º/ Promover la **colaboración multigeneracional**. Esta crisis nos tiene que hacer ver que para salir adelante vamos a necesitar todo el talento que aglutinemos en la familia. El de los veteranos, pero también el de los jóvenes. La sucesión generacional debe migrar de modelo. Creo firmemente en la colaboración multigeneracional como base de la continuidad de la empresa familiar. Los viejos paradigmas de la sucesión que emulaba las luchas en las manadas de leones donde era uno el que, tras voraz batalla, eliminaba al resto de aspirantes deben ser superados. Antes al contrario, del trabajo y la comunicación entre generaciones se van a crear las mejores condiciones para robustecer el legado de la familia.

10º/ Reforzar el **Consejo de Familia**: en estos momentos la **cohesión familiar** es más necesaria que nunca y se va a poner a prueba cuando, tal vez, tengamos que revisar la política de dividendos para liderar desde la ejemplaridad. Así las cosas, ¿contamos con líderes a nivel familia que puedan pilotar esta etapa de tanta previsible tensión? ¿Tenemos una eficiente gobernanza de la familia que permita abordar y tomar decisiones eficientes sobre los asuntos más relevantes que debemos acometer como familia empresaria? Recomendaría crear también a nivel de familia un comité de crisis que permita semanalmente informar a la familia sobre las principales decisiones que se están tomando para gestionar esta compleja situación y las implicaciones de las mismas para la familia propietaria.

Las familias empresarias están demostrando en estos duros momentos que son un actor principal de nuestra sociedad civil. Contribuyendo, con enorme eficacia y generosidad, a solventar muchos de los graves problemas que esta pandemia está provocando. Grandes empresas familiares o pymes nos están dando un gran ejemplo. La empresa familiar se caracteriza por su enorme compromiso con su gente y con su tierra. Por eso, han sido, son y serán fundamentales para superar esta emergencia global.

Manuel Bermejo, profesor IE Business School y presidente en The Family Advisory Board

Publicado en: CORONAVIRUS, CRISIS DEL CORONAVIRUS, ECONOMÍA, EMPRESARIOS, EMPRESAS
