

ANA M^a MARTÍNEZ PONS

Col. 5651PV

La empresa familiar, el lugar en el que se “enredan” dos sistemas

Escribo este artículo para reivindicar la empresa familiar en estos momentos tan duros que estamos viviendo.

La empresa familiar es muy criticada por su falta de profesionalidad en los procedimientos. Hay muchos consultores que, con todo mi respeto, intentan que la empresa familiar emule a las grandes multinacionales desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos.

Se pretende a menudo que la empresa familiar implante toda una cartera de productos que no se adaptan al tipo de cliente al que nos dirigimos. Por ejemplo: planes para retener el talento, modelos de gestión por competencias, evaluaciones a través del sistema feedback 360º... El reto consiste en hacer sencillo lo que a priori es complejo, buscar fórmulas que encajen en este entorno organizacional en el que se mueven sistemas familiares cuyo modelo podría ser este: el padre es el gerente, la madre trabaja en alguno de los departamentos, y los hijos, mientras estudian en el extranjero, se preparan para asumir las riendas del negocio, si es que no están ya ocupándose de algún departamento. Estimo que para ayudar a la empresa familiar a implantar sistemas de gestión de personas, antes deberíamos ofrecer productos a medio camino enfocados al incremento de la rentabilidad. En la empresa familiar el retorno de la inversión se tiene que “notar” a corto plazo. Invertir a largo plazo es un lujo al que pueden acceder las grandes empresas. Pero seamos realistas: ¿cuántas de estas empresas hay en España? (De nuestra comunidad mejor no hablemos). No nos equivoquemos, nuestra economía crece gracias a las empresas familiares que siguen estando ahí, a pesar de las turbulencias políticas y económicas actuales y pasadas.

Mi propuesta es sencilla: utilizar los recursos que ya existen para generar más ventas o mayor productividad, sin necesidad de introducir complejos organigramas o cambios, ni sofisticados sistemas de evaluación.

En verano del 2009, hice una intervención en una empresa valenciana que tiene quince empleados. Las bajas ventas estaban preocupando al gerente. Comparativamente con el año anterior, en junio del 2008, se situaban en pérdidas del 7%. De seguir esa situación, la empresa se plantearía una regulación de empleo. Cuando el gerente me llamó me solicitó un curso de ventas. Lo primero que hice fue proponerle que estudiásemos juntos la situación.

Llegamos a unas conclusiones clarificadoras: pese a que, en junio de 2009, el volumen de clientes había sido mayor que en 2008, el ticket medio de compra era más bajo, concretamente casi un euro y cincuenta céntimos como media por compra.

La intervención fue muy simple y el coste mínimo. Se reunió al equipo de vendedores y se les pidió diez horas extras de formación (no remuneradas), para llevar a cabo sesiones de coaching en equipo. La empresa aportó otras diez horas. En total se consiguieron veinte horas de coaching para cada equipo de ventas, repartidas entre el turno de la mañana y el de la tarde.

En estas sesiones de coaching, se les estimuló a que se comprometieran a vender un euro más a cada cliente con el que cerrasen una operación de ventas. Cada vendedor

escogió el producto (de coste un euro) que más le motivaba. Preparamos entrenamiento en los productos seleccionados, siendo los que los elegían los responsables de formar a los otros compañeros.

La facturación empezó a subir hasta igualarse a la cifra del 2008. En diciembre habían superado el margen del año anterior. Cerró el año con un beneficio operativo del 1,85%.

El grueso de mi experiencia está en empresas de carácter familiar, y me siento muy orgullosa. Están humanizadas, los empleados tienen nombre y apellidos, pareja, hijos. Antes de despedir a alguien, el gerente le ha dado mil y una vueltas, no le gusta “deshacerse de su gente”, algunos llevan en la empresa desde que su padre la fundó, a otros los conoce desde pequeños. Los empleados les han invitado a bodas, bautizos y comuniones...

Pondré un ejemplo:

En el año 2006, intervine en una empresa familiar muy importante de la Comunidad Valenciana. En el período en el que trabajé en dicha empresa, al hijo de un operario de la línea de producción le diagnosticaron leucemia. Los tres socios (hermanos) se reunieron y sin pestañear acordaron correr con todos los gastos del tratamiento en Estados Unidos. El pequeño vive y pronto cumplirá los nueve años.

El gran inconveniente es que a menudo, cuando el gerente intenta imponer directrices, no se sabe muy bien si está actuando como jefe o como padre. Como jefe, en el sistema profesional tiene el respeto; como padre, todo lo pierde, es complicado cambiarse el sombrero con éxito cuando se están enredando estos dos sistemas: el familiar, y el organizacional.

Es posible que una tranquila comida familiar de domingo acabe en una acalorada reunión de trabajo, o que la estrategia para exportar a los países árabes se decida en la eucaristía del domingo...

Nuestro reto, como consultores, consiste en “desenredar” y en conseguir que se genere riqueza. Una vez que la empresa esté más “limpia” en cuanto a roles y ganancias se refiere, ya nos plantearemos imitar a Google.