

NOTA

CR. JORGE ALBERTO PAGANETTI / PROFESOR ADJUNTO DE DERECHO CONCURSAL Y DERECHO DE EMPRESA EN CRISIS - FCEJYS - UNSA - PAGANETTIJORGEA@GMAIL.COM

La Gestión de Crisis en Empresas Familiares



"Los hermanos sean unidos, porque esa es la ley primera."

Las empresas familiares desempeñan un papel fundamental en la economía global y argentina, las mismas deben enfrentar algunos desafíos específicos, especialmente en lo que respecta a la gestión de crisis.

Según un estudio del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF) en Argentina el **75% de las empresas son empresas familiares**. Las mismas generan el **70% de los puestos de trabajo del sector privado** y controlan alrededor del **80% de la comercialización de productos y servicios**. Dichas empresas contribuyen con el **68% del Producto Bruto Interno (PBI)**, según estudio de la Universidad Católica de Córdoba (UCC).

La Family Business Alliance de la Universidad de St. Thomas en Minnesota estima que las empresas familiares representan entre el 70% y el 90% de todas las empresas en Estados Unidos y generan entre el 50% y el 80% de los empleos privados. Estas cifras varían según el sector considerado.

Desde el punto de vista sociológico, la crisis en una organización se manifiesta a través de la incapacidad de adaptación a los cambios provenientes de un contexto turbulento, que genera incertidumbre, inestabilidad y confusión. Esto en general se produce porque los procesos de adaptación internos a los cambios son más lentos que los externos.

En este contexto, las características más salientes por las que atraviesan las empresas, están relacionadas con: la percepción de desintegración y grave perjuicio; por el aumento de la incertidumbre, la inestabilidad, la confusión y el caos; la sensación de urgencia que produce tensión y ansiedad; y falta de capacidad para actuar con eficacia y eficiencia en la toma de decisiones, en temas que son de envergadura.

Existe, por parte de quienes toman las decisiones, dificultad de discernir los momentos críticos y tomar las decisiones adecuadas.

Una organización inteligente, en cambio, se caracteriza por su continua innovación, creatividad, liderazgo, cultura, trabajo en equipo, visión compartida, flexibilidad, excelencia en los recursos humanos, transparencia y un gran intercambio con el entorno.

¿Cómo detectar una crisis?

Los primeros síntomas que indican la existencia de una situación de crisis, se pueden analizar desde dos puntos de vista: **Cualitativa y Cuantitativa y a su vez pueden ser Endógenos o Exógenos**.

Cuantitativo

- Disminución de la rentabilidad.
- Bajo nivel de ventas.
- Pérdidas significativas.
- Aumento en los costos de producción, administración, comercialización y financieros.
- Aumento del endeudamiento.
- Deterioro del valor patrimonial.
- Bajo nivel de inversión.
- Merma significativa del inventario.

Cualitativo

- Incertidumbre respecto de la estrategia de la empresa.
- Ausencia de objetivos claros.
- Problemas en los sistemas de información y de control.
- Problemas de liderazgo.
- Insatisfacción de los clientes.
- Pérdida de motivación del personal.
- Baja en la calidad de los productos.
- Falta de desarrollo tecnológico.
- Acción de la competencia.
- Decisiones gubernamentales.

Decíamos que estos son debido a factores **Endógenos o Internos** que son los provocados por la propia organización y los **Exógenos o Externos** que se deben a decisiones externas a la empresa. Estos síntomas originan el paso de la empresa por diferentes etapas, las que podemos definir como:

Pérdida de la competitividad: aquí disminuyen considerablemente las ventas, con la consiguiente consecuencia económica y financiera.

Pérdida de rentabilidad: lo que produce resultados negativos.

Dificultades Financieras: lleva al alto endeudamiento con altas tasas de interés.

Cesación de pagos: estado de imposibilidad patrimonial para hacer frente a sus obligaciones exigibles, de forma regular, con fondos ordinarios.

Insolvencia: situación que puede llevar a la liquidación de la empresa.

Etapa de Diagnóstico

Para realizar un **diagnóstico** sobre las causales que provocaron la crisis en la empresa se debe analizar:

1. La historia de la empresa.
2. Las causas que originaron la crisis y su profundidad.
3. Las fortalezas y debilidades de la empresa.
4. Las oportunidades y amenazas del entorno.
5. La visión de la empresa.

Realizado el diagnóstico integral, se podrá determinar en qué etapa de la crisis se encuentra la empresa, para así poder realizar un plan estratégico de recuperación de la empresa, o sea determinar las posibles soluciones para poder superar la crisis.

Las empresas familiares en su historia pueden pasar por estos problemas de crisis económicas-financieras, pero también puede suceder que tengan una problemática por la **falta de planificación en la sucesión generacional**. Entre el 65% y el 70% de las empresas familiares no sobreviven a la transición de la primera a la segunda generación. Solo el 15% llega a la tercera generación, y apenas el 5% sobrevive a la cuarta, según un estudio del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF).

Ante esta situación es necesario la preparación adecuada para asegurar la continuidad del negocio familiar. Para ello el **Protocolo Familiar** es una herramienta clave para la continuidad.

El Protocolo Familiar es un conjunto de acuerdos que regulan las relaciones entre la familia y la empresa, abordando aspectos como:

- Criterios de ingreso y salida de miembros familiares.
- Definición de roles y responsabilidades dentro de la empresa.
- Profesionalizar la gestión.
- Mecanismos de resolución de conflictos.
- Planificación de la sucesión generacional.

Es importante todo el proceso de elaboración, como medio de reflexión y construcción de consensos entre sus miembros. Su implementación contribuye a prevenir conflictos, mejorar la gobernanza y aumentar las probabilidades de éxito en la transición generacional.

Conclusión

Las empresas familiares son pilares fundamentales de la economía, tanto en Argentina como en el resto del mundo. Sin embargo, para garantizar su continuidad y éxito a largo plazo, es necesario que cuando se empiecen a sentir los primeros síntomas de una crisis económica – financiera se actúe con eficacia y eficiencia efectuando un diagnóstico de la situación para poder encontrar las soluciones adecuadas para poder superarla. En el caso de que la crisis sea por una cuestión de sucesión generacional, es fundamental tener establecido o instaurar un protocolo que regule las relaciones entre la familia y la empresa.

Bibliografía

Candelario Macias, María I. y Rodríguez Grillo, Luisa E. (1998). "La empresa en crisis. Derecho Actual". Argentina.

Purita, M. A. (2006). Empresas en crisis. Instrumentos para alcanzar la competitividad. EDICON. C.P.C.E.C.A.B.A.