

# Levante

EL MERCANTIL VALENCIANO

## La familia es el pasivo oculto de los negocios compartidos

**El problema familiar tiene solución, pero debe ser estructural y para alcanzarla se debe comenzar por hablar claro y a continuación identificar los problemas más relevantes de la gestión que son el poder y el sueldo**

JOAN ARAGONÉS | Empresario y consultor  
València | 20·12·20 | 11:48



Joan Aragonés. LEVANTE-EMV

La familia es el pasivo oculto de las empresas familiares y aporta todo lo contrario de lo que afirman las diversas instituciones que pretenden regular el mundo de los negocios compartidos por personas que mantienen vínculos de consanguinidad o de afecto, porque en ambos casos el impacto suele ser el mismo. ¿Cómo puedo hacer esta afirmación cuando la mayoría de los discursos del sector indican lo contrario, disertan sobre el gran aporte de las familias para el desarrollo de los negocios?.

No he leído un solo tratado que considere a la familia como un **pasivo no registrado**. En el sector escriben y hablan del problema familiar como de algo que se debe asumir, como una especie de enfermedad congénita que forma parte implícita de la empresa familiar; como algo que no tiene cura ni solución

alguna y, por ende, que ha existido desde el principio de los tiempos, que acompaña a los negocios familiares en la actualidad y que, como es lógico, lo continuará haciendo en el futuro. Consideran el asunto familiar como problema implícito que como no tiene solución y que se debe asumir porque forma parte del paquete constitucional, del mal menor de un negocio familiar: “*si te agrada lo coges y si no lo dejas*”. Por tanto, aunque no se diga de este modo, de forma implícita se está afirmando que estos problemas son un **pasivo oculto**, no registrado.

### **¿Cuáles son los asuntos que aparentan no tener solución?**

El **mando** y la **recompensa**, el poder y los sueldos. No tienen solución porque no se la quieren dar. Las familias no desean resolver el grave problema que opera como un pasivo oculto que cuando emerge arrasa con todo lo que pilla, con los afectos y con los negocios, con ambos. Por esta razón, el Protocolo Familiar opera como el instrumento maniqueo que lo cambia todo sin modificar nada, aportando una apariencia de haber resuelto un problema a satisfacción de todos los actores implicados que lo rubrican con su firma. Sin embargo, el Protocolo Familiar obvia lo más elemental y esencial: que la familia que participa en la gestión debe formar parte de la plantilla de los empleados de la empresa. Y esto, que aparenta ser de una sencillez meridiana, aporta el nudo gordiano sobre el que se construye un modelo de gestión familiar inadecuado para albergar a las personas que debe regular y que resulta pueril, decimonónico, impropio del ser humano, ineficaz y, sobre todo, poco ético, porque rompe con todos los principios, tratados y modelos que sustentan el management conocido: **practicar el socialismo en la cumbre**.

El título que le he dado al capítulo no es caprichoso en modo alguno, porque la mayoría de las pymes familiares practican una especie de cooperativa de trabajadores en la cúspide del poder, que funciona cuando existe un ceo-empresario que es capaz de practicar el **liderazgo informal** o el poder ad personam. O lo que es lo mismo, las prerrogativas vinculadas con la confianza y fe ciega que se deposita en este miembro, no por el cargo que ocupa, ni por la necesidad del mismo, si no por la naturaleza de la persona.

### **Un caso real**

Hace unos días un padre me hablaba de cómo organizar la sucesión de su empresa familiar. Tiene un negocio que factura unos 35 millones de euros, en un sector industrial en el que el componente personal de la gestión es fundamental para la supervivencia del negocio. O dicho en otras palabras, que la empresa será el resultado de lo que aporte la persona que dirija el negocio y asuma el rol de ceo-empresario. Me hablaba de sus dudas. Me decía con razón, que “*el sacrificio que le va a demandar el negocio al sucesor no se puede pagar con dinero, que por muchas compensaciones que se le otorguen, no le aportarán las recompensas suficientes como para mantener la necesaria armonía familiar, porque si hace lo que lo que el negocio le va a exigir, tendrá poco tiempo para su vida personal y familiar y sus hermanos aunque trabajen y dediquen muchas horas al negocio, no tendrán la misma responsabilidad en sus acciones y decisiones*”.

Las disquisiciones de este padre le llevaban a plantear el asunto en los términos siguientes: **a)** no darles acciones a los hijos que no trabajan en la empresa, compensándoles con otros activos que les otorgaran un valor equitativo similar; **b)** darle el 51% del negocio al sucesor y el 49% para el resto a los hermanos que lo acompañan en la gestión. No voy a hacer una valoración sobre la bonanza de este planteamiento, porque es discutible, sobre todo el excluir a los miembros que no están presentes en el negocio. Sin embargo, lo apporto aquí para poner en evidencia la necesidad de reconocer el poder y la recompensa como las dos herramientas que facilitan el Tránsito Generacional y que, además, son los instrumentos que demanda la gestión dinámica de una pyme familiar. Sin poder no hay gestión posible y sin recompensa no existirá la paz duradera, la que emerge del alma, no la del cuerpo, ni la del comportamiento, si no la que conforma el espíritu del ser libre.

### **El asunto familiar tiene solución, pero debe ser estructural, no coyuntural y menos de naturaleza ad personam**

El problema familiar tiene solución, pero debe ser estructural y para alcanzarla se debe comenzar por hablar claro y a continuación identificar los problemas más relevantes de la gestión que son el **poder** y el **sueldo**. Ni más ni menos. Ambos escenarios se deben identificar, reconocer y sobre todo gestionar para que el engranaje funcione y aporte valor al negocio y a las familias que lo comparten. Las soluciones las aporta el mercado, porque se vislumbra en aquellas sociedades familiares que aportan valor sostenido con lo que hacen:

**I.- El poder** es fácil de resolver, se trata de transmitirlo y asumirlo, pero para hacerlo, la familia debe saber cuál es el rol que debe desempeñar el que manda y el que obedece, sin los matices que el “rollo” familiar obliga a hacer para suavizar su aplicación: “no muestres nunca los galones”, “actúa con la mano izquierda”, “dirige sin el mando y ordeno”. Cuando una persona ilustrada necesita escuchar estas obviedades, es porque no tiene claro que debe obedecer, no tiene claro que no es un igual, no tiene claro que su rol es el de un empleado que puede ser directivo, encargado o administrativo, pero que en todos los casos, es un subordinado de quien ejerce el poder. Ni más ni menos. ¿Este principio elemental lo tienen claro los miembros de una pyme familiar de la comunidad valenciana?.

Creo no equivocarme si afirmo que más del **70%** de las familias no tienen clara la necesidad de que una persona ostente el poder para gestionar el negocio por encima de las prerrogativas de los miembros de la familia. Y es posible que esta cifra pueda llegar hasta el **90%**. El problema es grave, muy grave y lo es más, porque no es un asunto reconocido, ni identificado y por ende, no forma parte de la agenda de trabajo de las instituciones reguladoras del mundo de la empresa familiar.

**II.- El sueldo** aún es más sencillo de resolver, mucho más, porque el poder demanda *actitud* (de asumir y de ceder) y *proceso* porque es un asunto cotidiano, no de un único acto. Sin embargo, el sueldo es menos complejo porque es un tema de un único acto o al menos de pocos. El sueldo o la compensación por el esfuerzo (la contrapartida con la *contribución*) se puede otorgar en forma salarial o en acciones o en deuda, todas las opciones son válidas siempre que sean conocidas y aceptadas. Veamos:

1.- El sueldo es la fórmula más convencional y el mismo, puede ser fijo o variable o una mezcla de ambos. No solo hay que definir el sueldo del ceo-empresario, sino el de todos los miembros del clan familiar, porque el impacto comparativo es más relevante que las cifras absolutas, porque el sueldo solo aporta problemas cuando se compara. El salario, si es coherente con la contribución del ceo-empresario y con las del resto de miembros del clan familiar, aporta paz y libera a la familia de las hipotecas emocionales que se infieren de los directivos mal pagados.

2.- Las acciones del negocio es otro de los instrumentos adecuados para compensar. Puede ser el resultado del pacto familiar durante el proceso de la transmisión del negocio o se puede sustanciar con posterioridad, en ambos casos, si está bien instrumentalizado suele aportar paz familiar y progreso para el negocio, porque es una buena herramienta de compensación. Algunos negocios que no tienen liquidez para compensar al Ceo-empresario utilizan este *sistema*, que supone que el sobreesfuerzo no se le imputa al negocio (ni a la cuenta de explotación, ni al balance), sino que le afecta sólo a los accionistas con un mecanismo, en el que gana uno y pierden otros.

3.- La deuda es otro instrumento de compensación, muy adecuado para los negocios que tienen disfunciones en su liquidez. En lugar de pagar todo el sueldo en dinero, una parte del mismo se convierte en deuda que se reconoce en el balance y con el tiempo se puede monetarizar o reconvertir en acciones vía ampliaciones de capital.

### **La visión distorsionada que sobre la empresa familiar tiene la sociedad, agrava el problema, porque dificulta el cambio**

El problema familiar es especialmente grave porque la sociedad en la que operamos lo tiene menos claro que los miembros de las empresas familiares. Nuestro entorno económico en lugar de suavizar el problema, tiene una percepción menos favorable sobre el “mando y ordeno”, sobre la necesidad de tener una persona (el sucesor o el ceo), que mande más que el resto de los miembros del clan familiar. El entorno en el que se desenvuelven los negocios familiares en lugar de aportar valor a la causa, lo que hace es agravar la ya de por sí delicada coyuntura, porque hace resquebrajar sus débiles cimientos.

Si se hiciera **una encuesta a la población** preguntándole sobre cómo debe funcionar el poder en una empresa familiar, se podría vislumbrar con sus respuestas que estamos ante “una cooperativa en la cúspide” o ante una sociedad que practica “el socialismo en la cumbre”, porque los ciudadanos de a pié piensan que los negocios familiares deben ser dirigidos por la familia. Y mientras piensen esto, será más difícil incorporar cambios en el mundo de la empresa familiar porque sus miembros están impactados por los influjos que reciben del entorno en el que operan, de los impactos que les llegan del resto de ciudadanos, amigos, conocidos, proveedores y clientes, que les hacen ver que en su empresa deben mandar todos por igual, porque es una “sociedad de todos”, porque “todos son dueños” y, por ende, “corresponsables” y en consecuencia, son “coempresarios”, que constituyen una “comunidad de dueños” que comparten un negocio que deben gestionar entre todos.

Por esta razón, se habla de “**las familias empresarias**”, que es la peor de las denominaciones que se le puede otorgar a un negocio familiar,

que demanda justamente lo contrario de lo que se infiere de esta corrosiva definición. El mundo de la empresa familiar necesita de la individualidad, de la asignación de responsabilidades individuales no colectivas, que faciliten clarificar las responsabilidades y ayuden a discernir: **a)** entre los miembros del clan familiar que aportan activos de los que aportan pasivos; **b)** entre los que aportan valor de los que lo restan; **c)** entre los que contribuyen a la causa y los que viven de la misma; **d)** o incluso, que ayude a poner en evidencia a los miembros de la familia que actúan en contra de los intereses que como dueños deberían defender, pero que no lo hacen, sino que operan desde el más simple egoísmo personal, actuando en contra la empresa, en contra la familia y en contra sus mismos intereses a largo plazo.

### **La conspiración silenciosa**

Estos asuntos que estoy relatando conforman un **secreto a voces**, del que no se habla pero sobre el que todos piensan en silencio y, además, es el que sustancia el impacto del problema familiar en sus afectos. En público se dicen unas cosas y en privado se dicen otras. Los ceos-empresarios comprometidos con su empresa familiar disertan sobre las bonanzas de una empresa familiar teórica, podríamos decir que hablan sobre lo que debería ser una empresa familiar, no sobre lo que hacen ni perciben, sino sobre el ideal de un negocio familiar. Sus palabras confunden el deseo con la realidad, pero prevalece el deseo y, por ende, sus expectativas. Sin embargo, en el calor del sueño, en sus silencios y reflexiones, ante su familia directa (consorte e hijos) y ante sus amigos más íntimos, expresan con dolor los nocivos impactos que perciben por no resolver en tiempo y forma los dos ingredientes más relevantes, el poder y los sueldos.

Es curioso lo que voy a relatar. De forma recurrente publico en la prensa reflexiones similares a las descritas en este artículo y cuando las leen mis amigos empresarios, **me mandan correos de felicitación**. Me dicen frases como las que siguen: “*que bien describes el problema*”, “*así debe ser*”, “*esa es la forma de gestionar una empresa familiar*”, etc. Cuando recibo estos mensajes **me quedo perplejo**, porque lo primero que me digo a mí mismo, es “creo que no han leído lo que he escrito, porque no pueden decir esto y actuar de otro modo. No se dan cuenta de que mis textos rompen con lo que practican”. Esta es mi primera reflexión, porque no hablo de física cuántica, ni de los teoremas del Cosmos, si no de asuntos sencillos de resolver, “el poder y los sueldos”. Más sencillo imposible.

Sin embargo, la segunda reflexión que me hago (que suele ser más pausada y sensata), me impacta más, porque me hace llegar a la conclusión de que mis amigos ceos-empresarios de negocios familiares importantes **tienen miedo**. Si, sienten temor por los conflictos familiares que van a provocar si pretenden resolver las dos cuestiones clave que reitero en todos mis escritos, “el poder y los sueldos”. Y como son plenamente conscientes del problema familiar y, sobre todo, saben que conmigo no pueden ritualizar con los subterfugios del Protocolo Familiar que tienen suscrito, me aplauden y me piden que siga escribiendo y publicando, para que les ayude con mis palabras a resolver el problema familiar que ellos solos no pueden gestionar porque les inundan sus impactos y son plenamente conscientes que la solución del problema les desborda. Los Ceos-

empresarios necesitan el apoyo de la sociedad en la que operan, así como la complicidad del entorno que les impacta y, sobre todo, la comprensión del resto de la familia con la que comparten la propiedad y la gestión del negocio.

### **Lo que todos los empresarios piensan**

Me aplauden por decir lo que todos los empresarios piensan pero que no se atreven a verbalizar en sus dominios. Y, no lo hacen, porque saben que las soluciones individuales no son suficientes, dado que necesitan del apoyo del entorno y de manera muy especial de las instituciones reguladoras del mundo de la empresa familiar, que en lugar de hablar de los problemas de los negocios familiares, al menos en las pymes, disertan sobre asuntos que poco tienen que ver con la coyuntura en la que se ubican los negocios familiares. Y por ende, hablan sobre la eficiencia de los resultados del sector, sobre la cultura gregaria, sobre los aportes de valor a la sociedad de los negocios familiares o sobre la fiscalidad de las empresas familiares.

Disertar sobre estos asuntos puede ser interesante, sin embargo, las agendas de las instituciones deberían tener coherencia con los problemas que se deben resolver, y el primero de ellos, es “el poder y los sueldos”, porque mientras no se resuelvan estas dos cuestiones, no tendremos empresa, sino una agrupación de socios que comparten la gestión del negocio en la cúspide, una especie de cooperativa de copropietarios que comparten los designios de la gestión y se reparten los cargos en una posición de igualdad operativa. Mientras no se resuelvan estas cuestiones que le afectan a más del 75% de las pymes familiares no tendremos sector, no tendremos futuro y no resolveremos el grave problema que impacta en los afectos y en los negocios que se comparten.