

# Levante

EL MERCANTIL VALENCIANO

## Empresa familiar: esto no funciona

**El panorama actual de las empresas familiares no es adecuado para que los hijos se incorporen en el negocio que comparten. Si lo hacen, correrán un riesgo mucho mayor que el beneficio que les pueda aportar la medida.**

JOAN ARAGONÉS | Empresario y consultor de gestión

València | 18·10·21 | 13:19



Joan Aragonés

Comienzo con un título aparentemente duro, que nunca pensé que formularía, porque me he pasado una buena parte de mi vida defendiendo unas ideas, que son válidas tan solo si el marco de referencia es el adecuado. O lo que es lo mismo, son útiles si el

modelo de gestión que se practica permite darle continuidad al negocio familiar. Hasta hoy he albergado la esperanza, e ilusión, de que el tiempo le aportara valor al proceso y, por ende, facilitara el uso generalizado de unas formas de concebir y de gestionar las variables familiares del negocio que permitieran hacer compatible el amor con el negocio y el afecto con el dinero, dado que tienden a operar como el aceite y el agua.

Sin embargo, en el zénit de mi vida, cuando hago balance de lo que constato en el mundo al que le he dedicado buena parte de mi tiempo físico (y mucho más del espiritual), debo reconocer que la coyuntura del sector de la empresa familiar demanda reflexionar, tomar conciencia de los inalterados problemas que presenta y adoptar las medidas consonantes con los mismos. Veamos algunos datos sobre la coyuntura del sector de la empresa familiar, que son elocuentes de cuanto afirmo:

### **I.- La sociedad no tiene claro cuál debe ser el modelo de gestión que impere en una empresa familiar**

Este es un primer problema que impacta en el quehacer operativo de un negocio compartido por una familia. El entorno cultural en el que opera la empresa familiar, continúa manteniendo de forma incólume, modelos de gestión de los negocios familiares que son más propios de una sociedad preindustrial que de una impactada de lleno por la Globalización. Esta visión que la sociedad tiene de la empresa familiar, orienta a sus actores para que continúen practicando modelos decimonónicos que sustancian su contenido en el deseo pueril de los padres, de vislumbrar escenarios que no existen en el mundo real, dado que tan solo forman parte de sus expectativas vitales, no de las capacidades, coyunturas ni deseos de sus hijos. Estos modelos de gestión no son inocuos, sino que matan el amor y el negocio, al mismo tiempo.

## **II.-Los modelos de gestión familiar que rompen con el marco cultural de referencia y, por ende, son los adecuados, recibirán muchos impactos perniciosos de su entorno inmediato**

Si en el mejor de los casos, una familia es capaz de practicar un modelo de gestión adecuado (y por ende innovador), sus actores recibirán muchos impactos negativos de su entorno cultural inmediato, que incidirán de forma dolosa en el modelo de gestión que practican y en consecuencia sus actores percibirán impactos que les harán dudar de la eficacia de su contenido, lo que supondrá que no se podrán librar de los efectos adversos que reciben de la sociedad en la que operan.

Los decimonónicos modelos de gestión que practican las empresas familiares, tienden a ser coherentes con las referencias culturales que sobre los mismos tiene la sociedad en la que actúan las familias que comparten negocios. Existe una clara e inevitable interacción, porque la percepción cultural que tiene la sociedad sobre los negocios familiares, es la consecuencia directa de los influjos que a lo largo del tiempo le han aportado los reiterados mensajes que han emitido sus actores directos. Y estos mismos mensajes, con los años, van conformando en la sociedad un marco de referencia cultural que retorna hacia las mismas empresas familiares, en forma de influencias y orientaciones para los actores que promocionan o gestionan sus negocios.

## **III.-El Sector Institucional de la empresa familiar en lugar de gestionar “el problema” familiar está en las antípodas**

Pensemos que el Sector Institucional es el único que puede incidir en la sociedad para insertar otra mirada sobre el mundo de la empresa familiar. Otro enfoque en lo referente al modelo de gestión de los negocios familiares, cuyos elementos más sustantivos son el poder y los sueldos. Sin embargo, en lugar de ocuparse de esta

importante y cuasi exclusiva misión, se dedica a otros menesteres que no tienen importancia alguna para reducir los impactos perniciosos que las empresas familiares sufren sobre el modelo de gestión que practican, cuyas consecuencias continúan incidiendo de forma dolosa en los afectos de las familias y en los negocios que comparten.

#### **IV.-A nadie le interesa conocer el índice de mortandad que tienen las empresas familiares**

El mejor testigo de cuanto afirmo es el índice de mortandad de las empresas familiares, que continúa siendo el mismo que tenían nuestros ancestros hace cuarenta años. Lo que supone que siguen muriendo el 66% de las empresas familiares al final de la primera generación, que esa cifra llega al 88% al acabar la segunda generación y que alcanza hasta el 97% de las empresas que mueren cuando llegan al final de la tercera generación.

¿Esta cifra que baraja el sector es real?. Me temo que la respuesta es negativa e incierta, nadie lo sabe. Sin embargo, todos repiten (repetimos) las mismas cifras, lo que no hace más que incrementar el despropósito en el que se ubica el sector de la empresa familiar, porque después de veinticinco años de continuada gestión, aún no ha sido capaz de poner en marcha una base estadística que permita tener información objetiva sobre el impacto que tienen las prácticas de las familias en la supervivencia de los negocios que comparten.

Conocer el índice de mortandad por sus influjos familiares es de la máxima importancia operativa, porque es el único dato revelador de la bonanza del modelo de gestión que practican y, sobre todo, de la eficiencia de las múltiples Instituciones que acompañan a los negocios familiares en su andadura: los Institutos de la Empresa Familiar, las Cátedras de la Empresa Familiar, las Escuelas de

Negocio que gestionan programas de formación para las empresas familiares, las Organizaciones que desarrollan congresos sobre el sector, los Consultores que dedican buena parte de sus vidas a aportar valor a los negocios familiares por lo que son y hacen, los Escritores, los Medios de Comunicación, etc.

El índice de mortandad no existe y me temo que continuará del mismo modo, porque el sector está en otra galaxia, en la promoción de un sector que no necesita promoción alguna, porque a diferencia de otros espacios, el mundo de la empresa familiar se promociona sólo, porque conforma un tipo de asociación natural y lógica, que se ha creado, que se crea y que se continuará creando del mismo modo que se ha hecho hasta ahora, con o sin la presencia de instituciones que hagan una promoción innecesaria del mismo.

### **E.- Los negocios familiares continuarán sufriendo los problemas esperados**

La conclusión es obvia: en este marco de referencia en el que se ubican los protagonistas de la empresa familiar, no es fácil que las familias puedan compartir un negocio libre de conflictos afectivos y de gestión. Lo más lógico es tenerlos, porque el modelo de gestión que practican orienta a las familias hacia el conflicto directo, indirecto, inducido, implícito, explícito o silencioso, porque a veces el peor conflicto es el que se infiere del “no hablar”, de la separación silenciosa, de gestionar separadamente unidos. Por tanto, a partir de hoy, me debo sumar al grupo de los que aconsejan que sus hijos no se incorporen al negocio familiar, porque de hacerlo tendrán muchos activos a su favor para tener conflictos con su familia y al tiempo, el negocio que gestionan percibirá insumos negativos en su cuenta de explotación, en su balance y en la estrategia de desarrollo que procederán de forma directa de los impactos perniciosos de su familia.

La coyuntura que constato en el mundo de la empresa familiar aconseja utilizar dos caminos: a) cambiar el modelo de gestión que se practica y dotar a la gestión de un poder y de unos sueldos que sean consonantes con el mundo en el que vivimos o b) impedir que los hijos entren a formar parte de la gestión del negocio.

Sin embargo, como el cambio del modelo de gestión demanda la participación activa del Sector Institucional de la empresa familiar y este orienta sus prioridades gestionando otros temas menos relevantes, me temo que la eficiencia a corto plazo exige abandonar la gestión del negocio familiar e impedir que los hijos sufran como consecuencia del impacto doloso que van a tener, por el uso de un modelo de gestión caduco, que incidirá negativamente en sus relaciones familiares y al tiempo, impactará de forma dolosa en la cuenta de explotación y en el balance del negocio que comparten. Acabo estas reflexiones con el subtítulo: “El panorama actual de las empresas familiares no es adecuado para que los hijos se incorporen en el negocio que comparten. Si lo hacen, correrán un riesgo mucho mayor que el beneficio que les pueda aportar la medida”.