



**LA CRÓNICA** | POR RAFAEL SERVENT

Familias empresarias dominadas por el miedo a perder frente a familias empresarias adictas al placer de crear valor. Esa es la distinción que ayer explicó en Tarragona el profesor de Esade Alberto Gimeno

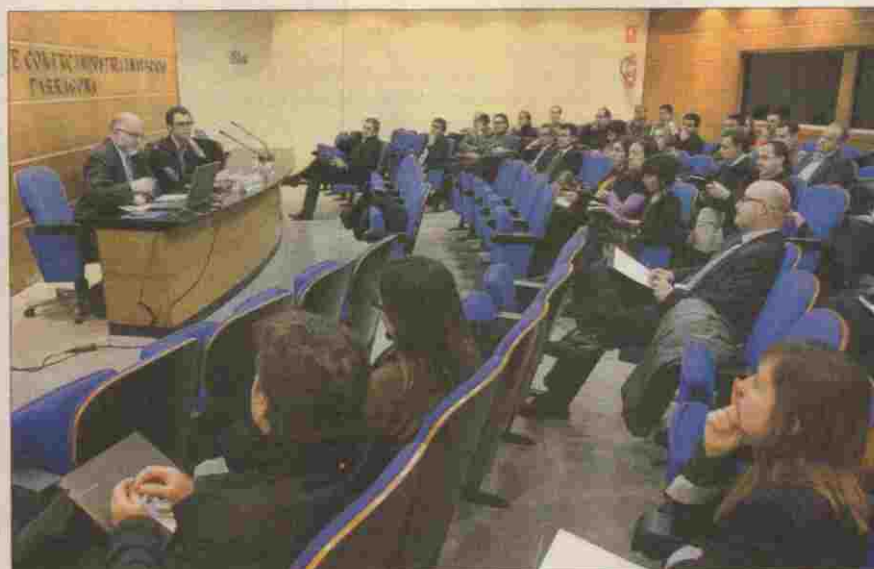
## ¿Adrenalina o endorfinas?

No se trata de algo que se pueda elegir, es sólo una realidad. Hay familias empresarias a las que les mueve el placer por crear valor (lo cual les genera placeras y adictivas endorfinas), y hay otras que viven espoleadas por el miedo a perder (lo cual provoca repentinos y abrasantes chutes de adrenalina que, una vez llegados a su límite, les dejan bien aplanados, hasta la próxima explosión).

Lo explicó ayer en Tarragona Alberto Gimeno, profesor del departamento de Política de Empresa de la escuela de negocios Esade, en una charla organizada por el Club Tarragona Esade Alumni y titulada *Gestió transformadora de l'empresa familiar*. «El placer genera endorfinas. El miedo, adrenalina. Hay familias dominadas por las endorfinas y otras por la adrenalina».

En esencia, se trata de cómo afrontan su entorno estas familias empresarias. «La gestión transformadora cuenta con una visión del mundo en la que todo está por hacer», lo que lleva a la creación por el puro placer de crear. Lo contrario sucede en aquellas familias empresarias dominadas por el miedo a perder. «Son miradas del mundo radicalmente diferentes».

¿Cómo se llega hasta este punto? Sin duda, con la incorpora-



Alberto Gimeno (primero en la mesa), ayer en la Cambra de Comerç de Tarragona. FOTO: PERE FERRÉ

Las compañías familiares que sobreviven no son las que planifican, sino las que se transforman

ción de la segunda generación a la empresa familiar. En todos los casos, explica Gimeno, el perfil de la primera generación estará orientado hacia la creación de valor. La cosa cambia cuando llega esa segunda generación.

Habrà familias que, durante esta segunda generación, seguirán volcadas en la creación de valor. Otras optarán por la conservación del valor (empatar, no per-

der, pero no generar más). Una cuantas decidirán encaminarse hacia la distribución de valor (devolver a la sociedad lo que les ha aportado, en forma de fundaciones y organizaciones filantrópicas). Las habrá que decidirán consumir ese valor creado por la primera generación (ricos herederos que son pasto de las portadas de las revistas del corazón). Por último, las habrá que se orientarán

a destruir el valor (peleas, pleitos, abogados...)

«El planteamiento de que la expectativa de vida de una empresa familiar es más baja que en aquellas que no son familiares es falso», explica Alberto Gimeno. «A menudo -prosigue-, la solución se contempla mediante la creación de un protocolo familiar o planificando la sucesión, vista como substitución. Eso nos da la sensación de que podemos planificar el futuro, pero las cosas no son tan simples».

### Transformarse para seguir

En una empresa familiar, sólo durante un 14% de su vida es una única generación la que está al frente. «Pensar en la sucesión en términos de substitución -explica Gimeno- es un planteamiento erróneo. Las compañías familiares que sobreviven no son las que planifican, sino las que se transforman».

Pero sucede que «hemos perdido la consciencia de que la actividad empresarial significa riesgo, y de que la gestión no elimina el riesgo. Es el riesgo lo que legitima la ganancia». Si hay miedo a perder, «me retraigo a lo antiguo, que es lo que conozco. Lógico, pero no es el futuro».

«Lo que falta no es dinero, sino ideas». Y placer por crear. Endorfinas frente a adrenalina.