



Planificar la sucesión de espaldas al heredero

La mitad de las transmisiones de empresas familiares se diseñan sin contar con la generación que continuará el negocio, según un estudio

NATALIA SANMARTIN FENOLLERA Madrid

Adivina, adivinanza... ¿cuál de nosotros será el heredero de la empresa de la familia? ¿Cómo organizarán nuestros padres la sucesión? ¿Quién será el director general de la compañía del abuelo? A tenor de los datos presentados ayer en un informe titulado Radiografía de la Empresa Familiar Española: Fortalezas y Riesgos de la Empresa Familiar, éste debería ser un juego muy popular entre los herederos de las familias empresarias. Realizado por Esade, el Instituto de la Empresa Familiar, BBVA y Family Business Knowledge a partir de datos de 1.237 compañías, el estudio revela que casi la mitad de las sucesiones en las empresas familiares españolas se planifican sin contar con la generación que heredará el negocio. Así, sólo en un 51% de los casos los futuros herederos conocen las grandes líneas o lo saben todo acerca de la transmisión. El resto, o no sabe nada, o tiene alguna idea, o sabe algo, "pero muy por encima".

"La sucesión está muy poco planificada en la mayor parte de las empresas españolas", resumió durante la presentación Alberto Gimeno, profesor de Esade y director del estudio. Pese a ello, los datos aportados por la investigación a partir de un sistema de autodiagnóstico completado por las propias compañías permiten dibujar algunas pinceladas sobre las principales tendencias en esta materia. "La tendencia mayoritaria es que en la próxima generación haya un sólo director general en la mayoría de los negocios familiares. Sin embargo, hay ya un 34% de empresas que optará por una dirección general compartida", señaló Gimeno.

La unanimidad es casi absoluta a la hora de decidir de qué cantera saldrá ese director general: nueve de cada diez empresas colocará en ese puesto a un miembro de la familia. Además, a la hora de aventurar el mayor o menor éxito en el cambio generacional hay dos factores que marcan la diferencia. "Planifican mejor la sucesión aquellas empresas en las que está presente alguna de estas características: una generación posterior que tenga espíritu emprendedor y una buena comunicación entre los miembros de la familia", explicó el profesor de Esade.

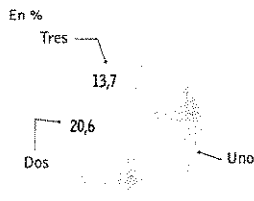
Una parte importante de la investigación aborda las diferencias entre los protocolos familiares, un instrumento de autorregulación propio de este tipo de compañías. El informe revela que en las empresas españolas algunos protocolos aplican criterios de profesionalidad a los familiares que quieren incorporarse al negocio y someten a parámetros de mercado las remuneraciones

Las empresas familiares en España

Perfiles de empresa familiar

Complejidad de la familia	
Complejidad de la empresa	
Media de cada grupo	76,9
	56,8
	31,8 56,8
	22,3
	20,9 44,6 50,9 32,1 59,7
	Capitán Eq. familiar Corporac.
	Emperador Estructurado

¿Cuántos directores generales habrá en el futuro?



Fuente: Radiografía de la Empresa Familiar Española, 2006

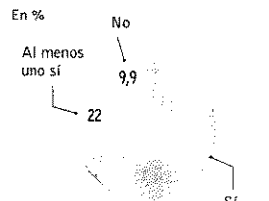
Participación de la familia en la gestión, según los tipos de empresa

Tipos de empresa	Número medio de directivos de la familia	% asociacionistas que son directivos
Capitán	1,7	64
Emperador	2,3	46
Equipo familiar	2,3	36
Estructurado	3,0	76
Corporación	1,8	13

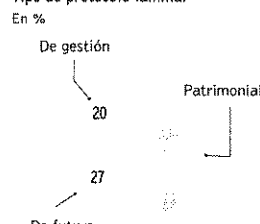
¿Conoce la generación entrante cómo se ha pensado la transmisión?

	En %
No, no saben nada	12,6
No, sólo tienen alguna	18,7
Sí, pero muy por encima	17,4
Sí, saben las grandes líneas	32,9
Sí, lo saben todo perfectamente	18,4

¿Los directores generales serán miembros de la familia?



Tipo de protocolo familiar



Cinco Días

Diferentes puntos de vista

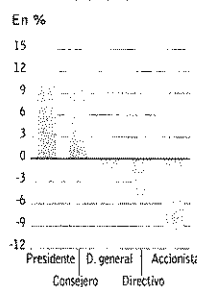
Todo depende del cristal con el que se mire. También en la gestión de la empresa familiar. Así, la realidad de este tipo de compañías es percibida de forma diferente según el rol que cada persona desarrolla en la empresa.

Según el estudio presentado ayer, los presidentes valoran la estructura de relaciones entre familia y empresa por encima de la media de las personas que trabajan en la organización. Los con-

sejeros de la compañía también otorgan una alta puntuación a esta cuestión, mientras que los directores generales hacen un balance que coincide con la media.

El asunto cambia cuando se recaban opiniones entre directivos y accionistas. "La valoración de ambos grupos es más baja que la media, sobre todo la de los accionistas", se recuerda en el informe. En cualquier caso y al margen de percepcio-

Valoración de la estructura



nes personales, los datos revelan que la profesionalización de las prácticas de gestión en estas empresas trae consigo un efecto positivo sobre los beneficios de las compañías. "Esto indica que la profesionalización aumenta la capacidad competitiva de la empresa", se explica en el estudio. Y se matiza: "Esto no se refiere a que los gestores no pertenezcan a la familia, sino a la forma como se gestiona la empresa".

que estos recibirán, mientras que otros optan por no tratar esta cuestión. A la hora de delimitar los derechos de los familiares-propietarios también hay diferencias: mientras algunos de estos instrumentos otorgan derechos de información, decisión y económicos a los socios; otros no les conceden ninguno (el estudio los denomina *ricos en papel*) y un tercer grupo les dota de más prerrogativas de las que les correspondían por su participación accionarial (*dueños*).

"La conjunción de estas particularidades permite agrupar los protocolos en tres grandes grupos: patrimoniales, de futuro y de gestión", se señala en el es-

Nueve de cada diez empresas colocará en el puesto de director general a uno de los miembros de la familia

tudio. De acuerdo con esta clasificación, más de la mitad de los protocolos de las empresas españolas son patrimoniales, es decir, regulan derechos y deberes de propiedad, pero dan poca importancia a la sucesión.

En cuanto a forma de organización de estas empresas, los órganos más valorados son el comité de dirección y el consejo de familia, frente al consejo de administración, que obtiene una puntuación más baja. Otra de las conclusiones es que las compañías adheridas a una organización de apoyo empresarial, como es el caso del Instituto de Empresa Familiar, están más desarrolladas tanto en estructura como en gestión.

CINCO TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR

CAPITÁN

El 24% de las empresas familiares españolas reúnen las características de una organización capitán. Cuentan con escasa complejidad tanto de familia como de empresa; son pymes en gran medida controladas por el fundador y su edad media es de 28 años. La recomendación que el estudio hace a las compañías que sigan este esquema es que se afanen en buscar otro capitán que garantice el relevo.

EMPERADOR

Dos de cada diez empresas pertenecen al modelo emperador. La complejidad de la empresa es mucho mayor, tienen una dimensión considerable y la complejidad de la familia también es mayor. La edad media de la organización es de 41 años. ¿El consejo? Necesitan una mayor estructuración.

EQUIPO FAMILIAR

Constituyen el 22% del total. La complejidad de la empresa es baja y, por el contrario, la de la familia es elevada. "Coloquialmente podría decirse que 'hay mucha familia para poca empresa'", se explica en el informe. Su edad media es de 45 años y el consejo que se les da es que limiten en lo posible la complejidad familiar.

ESTRUCTURADO

En las empresas estructuradas la complejidad de la empresa es alta con una complejidad de familia relativamente baja. La edad media de estas compañías es de 37 años y el consejo que los expertos ofrecen es que restrinjan el futuro acceso de los accionistas a la compañía.

CORPORACIÓN

Constituyen el 18% de las compañías. Tanto la complejidad de la empresa como la de la familia son elevadas. Se trata de empresas grandes y de familias extensas formadas por hijos, primos y nietos. Su edad media es de 61 años. El consejo que se les da es importante que traten de desarrollar más la comunicación.