



*La falta de diálogo y la escasa capacidad emprendedora de los herederos son dos de los principales factores que desencadenan el fracaso de la sucesión generacional en las empresas familiares catalanas.*

# Muchas reglas y poca comunicación

Escribe **Sergi Saborit**

**La sucesión sigue** preparándose mal en España. A pesar de que se trata de uno de los problemas más clásicos de la empresa familiar, el 78% de las compañías admite no haber planificado todavía el relevo generacional. Esta situación se agrava si se tiene en cuenta que casi la mitad de las sucesiones se planean sin la participación de la generación heredera. Este panorama, sin embargo, se mitiga cuando la siguiente generación tiene vocación emprendedora y ganas de reclamar su espacio en la empresa. "Cuando los herederos tienen empuje, proyectos y vitalidad se estimula a la generación en el poder a preparar la sucesión", explica el profesor Albert Gimeno, director del estudio *Radiografía de la Empresa Familiar Española: fortalezas y riesgos*, elaborado por Esade y Family Business Knowledge (FBK), con el apoyo de BBVA y el Instituto de la Empresa Familiar (IEF).

Según Gimeno, para asegurar la sucesión, además de despertar la capacidad emprendedora de los descendientes, las familias empresarias deben desarrollar "habilidades comunicativas" que permitan mantener conversaciones sobre temas difíciles y resolver las diferencias.

## A los grupos familiares catalanes les gustan más los protocolos que los consejos de familia

Este tipo de cuestiones, según Gimeno, deben tratarse en el consejo de familia, un órgano que, precisamente, no abunda entre las empresas familiares catalanas. Según el estudio, en el conjunto de España tienen consejo de familia el 40% de las empresas de capital familiar, porcentaje que se reduce al 25% en el caso de Catalunya. En este sentido, Gimeno reconoce que entre los accionistas de las empresas fami-



Joan Coma-Cros (FBK), Alberto Gimeno (Esade), Pedro Fontana (BBVA) y Joan Corona (IEF).

liars catalanas existe "un menor nivel de satisfacción" como consecuencia "de la falta de diálogo" y el escaso énfasis que se pone en el cuidado de las relaciones entre los familiares. Según el profesor, esta situación "puede influir en la decisión de vender la compañía, ya que, a veces, es la opción más fácil para resolver el conflicto".

Por el contrario, el estudio constata que las empresas familiares catalanas destacan en la aprobación

de protocolos, el instrumento que sirve para regular las relaciones entre la compañía y los accionistas. Según el informe, en Catalunya tienen protocolo el 40% de las empresas de capital familiar, mientras que en el resto de compañías españolas no se llega al 30%. "Las familias catalanas se inclinan más por el desarrollo de reglas; aunque hay que tener en cuenta que el protocolo no asegura el éxito por sí solo", advierte el profesor.

El estudio, que se presentó ayer en Barcelona, ha descrito tres tipos de protocolos. El que más abunda -53% del total- es el que pone el foco en regular los derechos y deberes de los accionistas, seguido de los que hacen hincapié en los aspectos relacionados con la sucesión, profesionalización de los órganos de gobierno y limitación de acceso de los familiares a la empresa.

### Menor riesgo

El informe, elaborado a partir de un autodiagnóstico realizado por 1.237 sociedades, concluye que la empresa familiar catalana presenta un menor riesgo estructural respecto al resto de compañías españolas. Esto se debe a que los grupos presentan una menor complejidad en la estructura de la familia y una menor complejidad en la estructura de la empresa. Según Gimeno, estas variables hacen que exista "un menor riesgo de que la familia desestabilice a la compañía". Los distintos grados de complejidad y estructura permiten definir cinco tipos de empresas familiares, aunque las que más abundan son las pymes controladas por el fundador (24%) y aquellas en las que la compañía es esencialmente el trabajo que aportan los distintos miembros de la familia (22%).

### Los tipos de empresas familiares

	% sobre el total	Descripción	Recomendación
Capitán	24	Pymes controladas por el fundador	Encontrar otro capitán
Emperador	19	Empresas y familias complejas controladas por un líder	Estructurar
Equipo familiar	22	Mucha familia y poca empresa	Limitar la complejidad familiar
Estructurado	16	Empresa compleja con familia simple	Restringir el futuro acceso de accionistas
Corporación	18	Empresa y familias complejas	Desarrollar la comunicación

### Los tipos de protocolo

	% sobre el total	Objeto prioritario
Protocolos patrimoniales	53	Derechos y deberes de la propiedad
Protocolos de futuro	27	Orden en la propiedad y en la sucesión
Protocolos de gestión	20	Profesionalización de las prácticas de gestión y limitación del acceso de los familiares