

TEMPS DE CONSULTA

Sucesió en l'empresa familiar

Una Empresa Familiar (EF) ha de superar múltiples retos para lograr su continuidad a lo largo de varias generaciones. La EF debe manejar con éxito y simultáneamente tres exigencias diferentes: las que le impone ser una empresa, las que le impone ser una EF, y las que le impone tener una familia empresaria que es propietaria de la empresa.

Uno de los principales retos de la EF es la preparación de la sucesión. Es un tema que en muchas ocasiones tiende a evitarse para que no se produzcan tensiones. Es muy importante, en primer lugar, superar esta barrera de resistencia al cambio porque existen estudios que reflejan algunos datos dramáticos sobre la vulnerabilidad de la EF:

- La vida media de una EF es sensiblemente inferior a la de una empresa no familiar (25-30 años respecto a 40-50 años).
- La probabilidad que tiene la EF de superar la transición entre la primera y la segunda generación es muy baja, no supera el 30%.
- La mayoría de EFs sufren fuertes tensiones familiares como consecuencia de la superposición entre el ámbito familiar y el ámbito empresarial y éstas se producen especialmente en los periodos del relevo generacional.

Todo proceso de sucesión requiere que alguien "suelte" el poder y otro lo "agarre", plantearse qué estructura tenemos hoy y qué estructura vamos a tener mañana. Algunas de las características que pueden favorecer este proceso en EF son:

- Es beneficioso que el sucesor antes de incorporarse en la EF tenga la experiencia de trabajar en otras empresas durante un periodo de 2 a 3 años. Haber trabajado fuera y tener logros anteriores ayuda mucho a ganar autoridad. Sin embargo en EF, existe una resistencia a dar a las nuevas generaciones la oportunidad de trabajar fuera por el temor a que no vuelvan.

Esta resistencia perjudica la efectividad del proceso de sucesión.

- La generación saliente debe dar oportunidades a la generación entrante para que adquieran autoridad. Para ello es necesario situar al sucesor en situaciones de línea, es decir ponerles en un puesto con responsabilidades claras de ganancias y pérdidas, de manera que al cabo del tiempo se pueda medir con claridad el impacto de esa persona. Situar al sucesor en cargos "amorfos", sin autoridad, provoca procesos de sucesión complejos.

- Al sucesor es necesario presentarlo fuera (p.e. a los bancos).
- A la empresa es necesario dotarla de las estructuras adecuadas como son el Consejo de Familia y el Consejo de administración, o órgano equivalente.

La problemática de la EF es amplia y compleja, si bien es cierto que se han desarrollado diversos instrumentos que ayudan a su continuidad. También la EF debido a sus peculiaridades presenta diversas cualidades que si son identificadas y utilizadas adecuadamente se convierten en factores de éxito para la empresa.

Ribé Salat se complace en presentar la creación de una división de consultoría especializada en EF. Esta nueva área pretende apoyar la continuidad de la EF, concienciar a los empresarios familiares de su potencial, desarrollarlo y al mismo tiempo trabajar con los instrumentos adecuados a la problemática de la EF:

- Planificación de la Sucesión. Contemplando temas relacionados con la incorporación de miembros de la familia a la empresa, ya sea a su propiedad, a su gobierno, a su gestión o a su dirección. Y la Sucesión en el liderazgo.
- Diseño y desarrollo de Protocolos como instrumento que contempla normas que clarifican la interacción de la familia con

la empresa. Se trata de un documento privado que surge del consenso entre los familiares que son propietarios de la empresa así como de los miembros de la siguiente generación que se incorporaran en el futuro.

- Formación de los Órganos de Gobierno.
- Buscar las alternativas fiscales más ventajosas para hacer frente al reto del inadecuado tratamiento fiscal existente para la EF.
- Planificación y crecimiento.
- Toma de decisiones.
- A través de conferencias y seminarios, presentación de resultados de estudios sobre características de las EF exitosas, conflictos en la EF y vías para solucionarlos, nivel de supervivencia de la EF, etc.

Se trata de un asesoramiento totalmente independiente para cada EF. No son modelos rígidos a imponer a las empresas. Muy al contrario se trata de que las propias empresas identifiquen cuál es su necesidad y dentro de las diferentes alternativas posibles escoger la que mejor se adapte al tipo de EF que desean ser.

María José Estapé

Research Associate -Entrepreneurship Department. IESE- Universidad de Navarra
Colaboradora de Ribé Salat Consultig y Asesoría

