

**C**rear un negocio, consolidarlo y mantenerlo en el tiempo. Es la lucha diaria de las más de 1,1 millones de empresas familiares que existen en España. Representan el 89% del tejido empresarial de nuestro país, crean 6,58 millones de puestos de trabajo y son las responsables del 57,1 % del PIB del sector privado.

Estos datos del Instituto de Empresa Familiar (IEF) muestran su valor, que no solo es inherente a nuestro país, sino que traspasa fronteras. Se calcula que en la Unión Europea hay 17 millones de negocios familiares. En Estados Unidos representan el 80% del entramado empresarial y generan el 50% del empleo privado.

Detrás de todos estos números hay mucho más. El esfuerzo de un emprendedor que tuvo una idea, supo ver un negocio, desarrollarlo e implantarlo. Por eso, cada empresa familiar tiene detrás una historia propia, personal, subjetiva y diferente. Y lo mismo ocurre a la hora de plantearse la sucesión.

Según el IEF, apenas el 7,4 % de las empresas familiares superan la tercera generación y solo el 2,6% la cuarta. Una considerable diferencia respecto a la primera generación donde un 45% sigue al frente del negocio de la familia, y un 44% en la segunda.

Son diversos los motivos que obstaculizan la continuidad de una empresa familiar en manos de las siguientes generaciones:

-Problemas de comunicación entre los veteranos y los jóvenes: los primeros suelen ser más conservadores en la toma de decisiones mientras que los segundos, por lo general, tienen una predisposición mayor a asumir riesgos.

-Conflictos entre familiares: aparecen cuando la empresa ya la forman miembros de distintas ramas de una familia, situación que ocurre a partir de la segunda generación.

-Falta de perspectivas profesionales para los más jóvenes de la familia: en algunos casos se ven obligados a continuar el negocio familiar cuando sus objetivos profesionales son otros, e incluso, pueden estar enfocados a sectores muy diferentes.

#### Socio externo

Según el último Barómetro Europeo de la Empresa Familiar publicado por KPMG, el 58% de los encuestados declara que la siguiente generación ya ocupa cargos directivos en la empresa, indicativo que confirma la trascendencia del legado en esta clase de organizaciones.

Sin embargo, en otras muchas ocasiones es necesaria la alianza externa para la pervivencia de la empresa, e incluso, traspasarla por completo a nuevos inversores si el relevo generacional opta por otros campos profesionales.

Los principales retos a los que se enfrenta la empresa familiar para mantenerse en la

# El reto de la sucesión en la empresa familiar



TRIBUNA

**Marta de la Cuadra**

Associate Director de Livingstone

actual coyuntura económica son: conseguir mayor profesionalización, lanzarse a la internacionalización, reconvertirse a través de la innovación y aumentar su dimensión.

dar entrada a un socio externo en el momento adecuado es una garantía para asegurar la continuidad de la empresa. Además, la entrada de un potencial inversor también

pueda considerarse un fracaso. El enfoque ha de ser diferente. En la mayoría de los casos, la relación de un empresario con su negocio traspasa el ámbito laboral para instalarse en un entorno de afectividad y el impacto se puede comparar al que sienten unos padres cuando sus hijos se independizan. En ambos casos, cuando llega el momento, hay que dejarlos marchar.

#### Proceso controlado

Pero, así como al hijo hay que permitirle que experimente y se aventure, el proceso de desvinculación en una empresa ha de estar controlado y supervisado para obtener la mayor rentabilidad. Así lo hemos constatado en las operaciones realizadas por Livingstone hasta ahora. Es necesario un conocimiento en profundidad del sector al que pertenece la empresa, crear un entorno de confianza, garantizar la máxima confidencialidad, encontrar el inversor adecuado que aporte y maximice el valor de la compañía, y estar acompañado por



**El presidente del Instituto de la Empresa Familiar, Ignacio Osborne. EMV**

Con estos propósitos, abrir sus puertas a nuevos inversores es una oportunidad que hay que aprovechar.

Actualmente, los vínculos entre la empresa familiar y los inversores privados han evolucionado. Si antes había una desconfianza hacia lo externo, ahora se percibe como una palanca de refuerzo para apoyar el impulso que necesitan las empresas familiares que han de afrontar un proceso de renovación y crecimiento, que han de atreverse a tomar decisiones y asumir riesgos si quieren estar preparadas para combatir los constantes desafíos del mercado.

Las segundas y terceras generaciones que continúan al frente de las organizaciones familiares son las más dispuestas a la hora de iniciar una transformación de estas características. Los sucesores siguen sintiendo ese particular sentimiento de pertenencia que caracteriza a la empresa familiar. Además, conocen perfectamente su funcionamiento y tienen claro que la decisión de

resuelve conflictos. Permite reorganizar el accionariado de la compañía al facilitar la salida a aquellos familiares que aún tienen acciones de la sociedad, pero ninguna implicación laboral.

#### Traspasar antes que cerrar

La falta de relevo generacional es otra situación a la que se enfrentan las empresas familiares ¿Qué hacer cuando nadie quiere seguir en el negocio? ¿Cómo desprenderse de aquello a lo que has dedicado tu vida? Y lo más importante, ¿cómo conseguir que ese adiós reporte a la familia el mayor beneficio económico y valga la pena tras los esfuerzos invertidos durante tantos años?

La experiencia de Livingstone es que no existe una única clave del éxito para llevar a buen puerto este proceso. Cada compañía es un microcosmo en el universo empresarial y, como tal, cada caso es diferente. Aun así, hay un tópico común: la impresión de que renunciar a la empresa

expertos hasta el cierre de la operación.

Otro factor fundamental es determinar qué momento es idóneo para favorecer la entrada de un inversor o decidir desprenderse totalmente de la compañía. En Livingstone estamos constatando que, después de años de crisis, el apetito de los inversores se ha despertado de nuevo y se han encontrado con unas empresas que han sobrevivido mostrando su fortaleza y calidad. Por ello, están dispuestos a invertir su capital en ellas o incluso a adquirirlas.

Esta realidad implica que se estén obteniendo muy buenos resultados en este tipo de transacciones. La actual coyuntura económica está favoreciendo que se paguen precios muy atractivos por las firmas que han demostrado su solvencia y tienen un buen posicionamiento en el mercado.

Todo un escenario de oportunidades a tener en cuenta por parte de aquellas empresas familiares que estén buscando una salida exitosa para su negocio.