

# La empresa familiar: ¿cómo abordar el relevo?

**Aunque ninguna empresa familiar es igual a otra, la tendencia a querer perpetuar el negocio es una constante. Una correcta transmisión generacional debe planificarse a tiempo y con tiempo. En ese proceso, es vital la comunicación entre la familia y la acreditación de un espíritu dinámico por parte del hijo, quien habrá de transformar el modelo precedente. Pero para aquellas empresas pequeñas donde no hay relevo, en España se está fraguando un mercado para la compraventa. El objetivo es doble: brindar una segunda oportunidad a esos negocios solventes en peligro de extinción y dar la bienvenida a un nuevo modelo de emprendedor.**

España es uno de los países del mundo con más cultura de empresa familiar. Según el Instituto de la Empresa Familiar, existen 2,8 millones de compañías familiares en nuestro país, que representan el 85% del total de empresas activas con una aportación del 70% al PIB. Asimismo, emplean a 10,13 millones de trabajadores, esto es, el 70% del empleo privado. En el conjunto de la Unión Europea se cuentan 17 millones de empresas familiares, que suponen el 60% del total, mientras que en Estados Unidos el porcentaje alcanza el 80% con un índice de empleo situado en el 50%. Su ciclo de vida en España recoge esta radiografía: el 65% de las empresas familiares se encuentran en primera generación, el 25% en segunda, el 9% en tercera y el 1% en cuarta o sucesivas.

## Transformar, no repetir

A la empresa familiar se le reconoce una querencia por perpetuarse en el tiempo. Para Alberto Gimeno, profesor del departamento de Estrategia y Dirección General de Esade y asesor de la Comisión Europea en asuntos de empresa familiar, el “factor familia” tanto puede favorecer como lacrar esa orientación a largo plazo. “El mayor nivel de compromiso que se da en las empresas familiares y la posibilidad de una toma de decisiones más rápida aumentan su nivel de competitividad”, afirma. Pero hay otra cara en

esa misma moneda: las familias tienden a la continuidad y, por tanto, a la repetición del modelo. Para salvar ese escollo, Gimeno exige a las nuevas generaciones un credo de “transformación y no de repetición”.

Una transformación que tiene que ver con la innovación y que, sin ser radical, debería conllevar la incorporación de formas distintas de hacer las cosas, la apertura a otros mercados, el desarrollo de nuevos productos, la adopción de métodos de gestión diferentes o el uso de la última tecnología. “La generación entrante no puede vivir de la energía y creatividad de la saliente. Debe aportarlas y, si no es así, no es empresaria”, sentencia el profesor.

La dependencia del fundador en las empresas familiares de primera generación suele ser grandiosa. En muchas ocasiones y sin que importe el tamaño del negocio, si el fundador desaparece, todo acaba. Alberto Gimeno encuentra la explicación en el hecho de que están construidas alrededor de “personas extraordinarias con una capacidad intuitiva para ver donde otros no ven que a ellos les parece natural pero no lo es”. En esos casos, “es necesario que el fundador se dé cuenta de la dependencia que la compañía tiene de él y vaya introduciendo elementos para que esta pueda activarse más allá de su persona en la toma de decisiones”, concluye Gimeno.

## Cómo manejar las canas y las ganas

El experto en empresa familiar huye de los planteamientos del relevo generacional en términos de “sucesión” y prefiere hablar de “continuidad”. Su razonamiento es el siguiente: en el vocablo “sucesión” queda implícita la idea de que alguien mayor acaba una etapa y otro joven inicia otra como si se pasasen un testigo, pero la realidad es que durante

### ¿Ser propietario da derecho a ser gestor?

“La propiedad puede renunciar a la gestión pero nunca al control de la compañía”, afirma el profesor Alberto Gimeno. En empresas familiares medianas y grandes, es conveniente separar la gestión de la propiedad. Por el contrario, en una empresa pequeña, “si la familia no lleva la gestión, lo más probable es que acabe perdiendo el control del negocio”. En empresas familiares de reducida dimensión, el experto rehúsa recurrir a la figura de un director general externo, “excepto en situaciones donde se produzca una relación casi de mayordomía en el sentido de servicio a la familia”.



La mayor parte del tiempo conviven las dos generaciones. “La generación en el poder trabaja el 54% del tiempo conjuntamente con la siguiente”, concreta.

El quid del relevo está conectado con la manera de construir ese proceso de convivencia entre ambas generaciones. “En cómo manejan las canas y las ganas”, resuelve Alberto Gimeno. Es decir, cómo emplea la experiencia la generación saliente y cómo aporta las ganas la entrante porque “sin ganas no vamos a ningún sitio”.

Mercè Dedeu y Joan Alfons Torrent, socios de la consultoría de familias empresarias Torrent i Dedeu, consideran crucial que el relevo se haga “a tiempo y con tiempo”. Estiman en diez años la duración de un proceso de relevo generacional adecuado, el cual estará jalonado por cuatro momentos: la preparación de la retirada del empresario; la identificación, selección y formación del sucesor; el desarrollo de un cambio organizacional en la compañía, y la creación de canales de comunicación entre la familia empresaria y la empresa familiar.

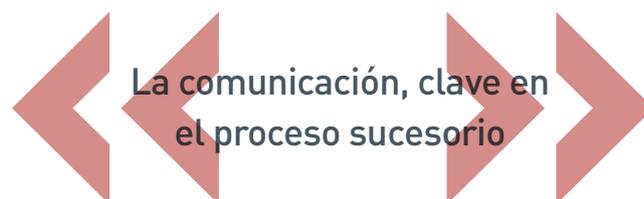
Su experiencia les demuestra que, en la preparación de esa retirada no traumática del fundador, hay que asegurar previamente que tenga las futuras necesidades económicas resueltas y sea capaz de reorientar su actividad profesional, quizás en otras de tipo asociativo. “Es indispensable que el empresario se jubile de la gestión del día a día”, sostiene Joan Alfons Torrent. No obstante, advierte, “es deseable que continúe vinculado a la empresa aportando su experiencia en el consejo de administración, donde también podrá realizar el necesario ejercicio de control”.

## Cuando hay más de un aspirante

En aquellos casos en que el hijo quiere desarrollar una carrera profesional al margen de la empresa familiar, el padre debe respetar su decisión. “Lo que ocurre muchas veces es que los padres quieren continuar su vida a través de sus hijos. La empresa es el proyecto vital del padre, pero igual no es el del hijo”, observa Alberto Gimeno.

También pueden producirse disputas entre hermanos y primos con la mirada puesta en ser el “escogido”. Para la asesora Mercè Dedeu, contar con diferentes aspirantes tiene que ser visto como una ventaja. “Habrà que actuar como si se tratase de un proceso de selección de personal”, previene. Por tanto, será preciso identificar a los candidatos y escoger a los mejores para los diferentes puestos porque, posiblemente, además del relevo del líder, se tendrán que hacer reemplazos en otros cargos directivos de la organización.

En todo este proceso tiene que haber mucha comunicación en forma de diálogo para que todos se sientan parte activa del mismo. “Es importante que padres e hijos hablen y entre todos lleguen a reconocer qué perfil de competencias es el apropiado para llevar adelante el negocio”, subraya Alberto Gimeno. Que el nuevo líder sea aceptado y reconocido como tal por el resto de miembros de la familia empresaria “solo será posible si queda patente que es capaz de asumir el cargo”, asegura Mercè Dedeu, quien ve indispensable que los herederos completen su formación con un programa de preparación a medida.



Con el relevo comienza una nueva etapa, esa “transformación” a la que se refería Alberto Gimeno. “El nuevo líder tiene que poder rehacer la empresa a su medida con un equipo directivo propio, no la tiene que seguir llevando como el padre porque la realidad empresarial actual no es la misma que cuando se fundó”, declara Joan Alfons Torrent.

Los conocedores del tema recomiendan que para llevar a buen término este cambio organizacional la empresa debe dotarse de aquellos órganos de gestión y gobierno, y foros de comunicación y participación que necesite: desde consejos y asambleas de familia hasta juntas de propietarios, consejos de administración y comités de dirección.

Sin embargo, el papel que en la transmisión generacional puede ejercer el protocolo -esa herramienta jurídica que establece las reglas del juego entre la familia, la propiedad y la empresa- es desmitificado por el profesor Gimeno: “Es útil si se entiende como un instrumento más, pero nunca como un fin”.

# La alternativa ante la falta de relevo

En los últimos tiempos, todo son esfuerzos dirigidos a fomentar la creación de empresas y dar aliento a la figura del emprendedor. Pero, ¿qué ocurre con los negocios en funcionamiento? Se calcula que, en los próximos 10 años, 610.000 empresas podrían echar el cierre en toda España a causa de la jubilación de sus propietarios.

Hace cuatro años, Albert Colomer, al frente de la Fundación Privada para la Promoción de Autoempleo de Cataluña y asesor en creación de empresas de la patronal Cecot, vio la necesidad de montar un mercado de compraventa de pequeñas empresas con el fin de garantizar la continuidad de negocios solventes que se ven abocados a cerrar por falta de relevo generacional. Para ello, se inspiró en patrones europeos ya consolidados como el holandés, el alemán o el británico. Y se centró en las empresas de reducida dimensión porque las grandes ya tienen acceso a un adecuado asesoramiento fiscal y legal. La iniciativa echó a andar en el 2011 en Cataluña impulsada por la Cecot con el nombre de Reempresa. Una fórmula que consiste en la transmisión de empresas por parte de sus propietarios –debido a su jubilación, cambio de actividad o por motivos personales– a emprendedores que quieren iniciar un proyecto por su cuenta a través de un negocio

**El reemprendedor asume menos riesgo al comprar una empresa en marcha que al crear una de la nada**

consolidado. Nos encontramos ante un nuevo modelo de emprendimiento, el del “reemprendedor”, dissociado a la idea de identificar como emprendedor tan solo a aquel que empieza de cero.

## “Vender” no es una fatalidad

Según Albert Colomer, hoy en día se percibe una pérdida de la costumbre de continuar con el negocio familiar. “Ha pasado a la historia el modelo de sociedad monolítica donde el empleo, la casa e incluso el mobiliario de esa casa eran para toda la vida”, advierte.

“El problema que tenemos en España es de mentalidad porque preferimos dejar morir un negocio antes que cederlo a un tercero”, comenta. Y va más allá: de optar por la venta de su empresa, el propietario no debe verlo como un fracaso



Albert Colomer es el fundador y director del Centro de Reempresa de Cataluña

sino como “una oportunidad porque obtendrá un beneficio económico y dará continuidad a su proyecto empresarial”, recalca el fundador y director del Centro de Reempresa de Cataluña.

En ese marco, lo apropiado es llevar a cabo una política que Colomer define como “preventiva”. El propietario de una empresa tiene que pensar qué hará con su negocio cuando se jubile: si la sucesión familiar no es factible, debe preparar la venta de la empresa con tiempo.

El reemprendedor, por su parte, asume menos riesgo y esfuerzo al comprar una empresa en funcionamiento que al montar una de la nada. Juega con ventaja porque cuenta con la marca, los trabajadores, el local, la maquinaria, una cartera de clientes y una relación de confianza con proveedores y transportistas. “Reemprender un negocio es siete veces más fácil que arrancar uno nuevo”, señala Albert Colomer. Aun así, también es cierto que exige de media un 60% más de inversión y, para ello, este experto en emprendimiento reclama la instauración de un crédito al traspaso.

## Un proceso pautado

El Centro de Reempresa de Cataluña ha conseguido crear un mercado de transmisión de pequeñas empresas estructurado y transparente, a la vez que confidencial en tanto que presenta perfiles ciegos de los negocios a la venta. Este punto de encuentro entre cedentes y compradores está reforzado por un tablón de anuncios en internet ([www.reempresa.org](http://www.reempresa.org)). A fin de que la cesión culmine con éxito, se sigue una metodología específica, y consultores especializados acompañan a antiguos propietarios y reemprendedores en todo el proceso.

La intención última de este modelo es salvaguardar el patrimonio empresarial, que es colectivo y no individual

El suyo es un modelo de cooperación público-privada, ya que su gestión se desarrolla en colaboración con 50 entidades locales, provinciales y autonómicas, y el servicio para el usuario es gratuito.

Desde su puesta en marcha hace tres años, Reempresa ha dado continuidad a 180 empresas que tenían previsto bajar la persiana, con lo que también se han mantenido más de 500 puestos de trabajo. Y es que la intención última es salvaguardar el patrimonio empresarial, "que es colectivo y no individual", precisa Colomer.

En el 2013, el 86% de las transmisiones efectuadas a través del programa Reempresa fueron adquiridas por terceros sin que hubiera un conocimiento previo entre ninguna de las partes. A diferencia de la tendencia imperante en Europa, donde los trabajadores son los que más compran, solo el 9% de las empresas fueron a parar a manos de sus empleados. El 5% restante fueron cedidas a un familiar.

Por actividad, el comercio (36%) encabezó la lista de esos intercambios de propiedad, seguido por los servicios (30%), la hostelería (27%) y la industria (7%). Los precios medios de cesión de empresas variaron en función del sector: desde los 23.239 euros por un negocio de hostelería hasta los 121.449 euros por una empresa industrial.

### Un caso de éxito

Una de las primeras operaciones de compraventa que el programa Reempresa formalizó fue la de Frigual, un fabricante de maquinaria de frío industrial para el sector del pan. Antoni Gualda había fundado la empresa en 1990, pero en el 2011 una enfermedad sobrevinida en el seno familiar le apremió a jubilarse.

Joaquim Julià, procedente del sector textil y en situación de desempleo por aquel entonces, estaba interesado en la compra de una firma industrial con un buen producto, una marca reconocida y capacidad de internacionalizarse. Tras un periodo de negociaciones e investigación del mercado potencial, Frigual fue adquirida por Joaquim Julià, a quien su fundador le traspasó también todo su conocimiento sobre la compañía que había levantado. La continuidad del negocio ha permitido mantener los cinco puestos de trabajo y contratar a un nuevo empleado. Frigual está ahora en proceso de expansión nacional e internacional. "Hemos empezado a abrir mercado en las Islas Baleares, Aragón y Marruecos", revela su actual gerente.

Antoni Gualda está satisfecho de haber podido dar una segunda oportunidad a su negocio: "Hay empresas que, aun siendo viables, cierran pero afortunadamente la mía no corrió esa suerte gracias a la ayuda de Reempresa".

### Hacia un mercado español de transmisión de empresas

Los palpables resultados del programa Reempresa le han llevado a traspasar el ámbito autonómico catalán.

Por una parte, está funcionando en el País Vasco a través de la Confederación Empresarial de Comercio de Vizcaya (CECOBI) y en Galicia con el Ayuntamiento de La Coruña. Por otra parte, el año pasado, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a través de la Dirección General de Industria y de la Pyme y en colaboración con la patronal Cecot, puso en marcha el Plan de Apoyo a la Transmisión de Empresas.

**Termos de Leche: 3, 6 y 12 litros**

**Al servicio de la calidad**



**Manufacturas y Montajes LADA, S.L.**  
C/ De La Cebada, 26  
45223 SESEÑA (Toledo)  
Tfno: 918 080 501 • Fax: 918 088 202  
info@mlada.es • www.mlada.es



Guía para el cedente del Plan de Apoyo a la Transmisión de Empresas

Guía para el reemprendedor

Este plan trata de replicar el modelo de Reempresa en otras partes de España. Hasta el momento, se ha llegado a acuerdos con el Instituto de Fomento de la Región de Murcia y la Confederación de Empresarios de Cádiz. “Este año está prevista su extensión a otros territorios y el objetivo a medio plazo es su implantación en toda España”, explica Francisco José Moreno, jefe de área de Legislación y Política de la Pyme del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

**Se pretende asegurar la continuidad de negocios viables en peligro de desaparecer por problemas distintos a los económicos**

La principal aspiración del Plan de Apoyo a la Transmisión de Empresas es, según Francisco José Moreno, “asegurar la continuidad de empresas viables en peligro de desaparecer por problemas distintos a los económicos, por ejemplo, por falta de relevo generacional o cambio de orientación profesional, evitando así la pérdida de capital económico y puestos de trabajo”. Asimismo, proporcionar a los emprendedores una alternativa para establecerse distinta a la creación “desde cero” de su empresa es otra de sus finalidades.

Ese futuro mercado español de transmisión de empresas dispone ya de una plataforma tecnológica ([www.transmisionempresas.es](http://www.transmisionempresas.es)) que gestiona ofertas y demandas para la compraventa procedentes de las entidades adheridas. ■

## Más experiencias

### La iniciativa burgalesa

A finales del 2010 nació la Oficina de Transferencia de Negocios en Burgos, otro ejemplo de un servicio a emprendedores y empresarios basado en la transmisión de empresas.

Impulsada por la Confederación de Asociaciones Empresariales de Burgos, ha gestionado 148 traspasos, en su mayoría negocios de hostelería y comercios, además de pequeñas industrias y empresas de servicios de la ciudad. La intención ahora es extender este instrumento de impulso empresarial en toda la provincia.

### Un programa de ámbito europeo

Otra iniciativa que apuesta por el doble reto de evitar la desaparición de empresas y fomentar el emprendimiento por el camino de la compra es el programa europeo Tok-Toc (*Transfer of Knowledge - Transfer of Human Capital*), cofinanciado por la Unión Europea.

En este participa la Cámara de Comercio de Barcelona junto con instituciones de Grecia, el Reino Unido, Holanda, Alemania y Rumanía para compartir experiencias sobre la materia y elaborar un manual de buenas prácticas (descargable desde <http://tok-toc.eu/>). El propósito a la larga es lanzar una plataforma on line transregional que facilite la transmisión de pymes entre compradores y vendedores de diversos puntos de Europa.



La transmisión de empresas abre la puerta a un nuevo modelo de emprendimiento

“Mirar hacia delante, siempre hacia arriba.  
Poner la meta en el horizonte...  
La inquietud de ver qué hay al otro lado,  
y cuanto más te acercas, más lejos se queda.  
Cuanto más deprisa vas, más lejos se va...  
Infrico, ¿su paisaje? ... El horizonte.  
Caminando continuamente y jamás descansa.  
Insaciable cima que obliga a un  
avance permanente traspasando fronteras”.

# infrico

**The perfect way to make your business**

