

Determinantes de la CONTINUIDAD en la Empresa Familiar

Angel Meroño Cerdán
Universidad de Murcia



n° 1

(abril 2020)

Cuadernos de Trabajo
Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum

ISSN: 2660-7328



CÁTEDRA
empresa familiar
mare nostrum|UM-UPCT

UNIVERSIDAD DE
MURCIA



Universidad
Politécnica
de Cartagena

INDICE

Presentación	2
1 Problema.....	2
1.1 El momento de la Sucesión	2
1.2 Sucesión y continuidad.....	3
1.3 Crisis económica y Sucesión.....	3
2 Análisis	4
2.1 Modelo de investigación: continuidad de la empresa familiar	4
2.2 Planteamiento de continuidad.....	5
2.3 Continuidad según generación al frente.....	5
2.4 Continuidad según planificación de la sucesión	6
2.5 Continuidad según evolución y perspectivas económicas y empresariales	7
2.6 Continuidad según objetivos empresariales y familiares	9
3 Diagnóstico	11
3.1 Conclusiones	11
3.2 Recomendaciones.....	12
Anexo.....	13

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Modelo de investigación.....	4
Ilustración 2. Planteamiento de continuidad (planteamiento de gobierno).....	5
Ilustración 3. Planteamiento de gobierno según generación.....	6
Ilustración 4. Planes de sucesión según planteamientos de gobierno	7
Ilustración 5. Economía española: opinión sobre evolución y perspectivas	8
Ilustración 6. Ventas y empleo: opinión sobre evolución y perspectivas.....	8
Ilustración 7. Evolución y perspectivas económicas-empresariales según planteamientos de gobierno.....	9
Ilustración 8. Objetivos según planteamiento de gobierno (1)	10
Ilustración 9. Objetivos según planteamiento de gobierno (2)	10
Ilustración 10. Recomendaciones.....	12
Tabla 1. Planificación del proceso de sucesión.....	3
Tabla 2. Encuestas por Barómetro 2016-2019	4
Tabla 3. Cuadro resumen.....	11
Tabla 4. Economía española.....	13
Tabla 5. Ventas	13
Tabla 6. Empleo	13

Presentación

Con este informe inauguramos una serie de Cuadernos de Trabajo que persiguen acercar los principales tópicos de investigación sobre empresa familiar. Su esencia reside en la **accesibilidad y utilidad** de la información presentada. En cada número se planteará el interés del tema seleccionado para, seguidamente, realizar un análisis riguroso del mismo. Finalmente, se presentará un diagnóstico que muestre los resultados principales ofreciendo una serie de recomendaciones.

1 Problema

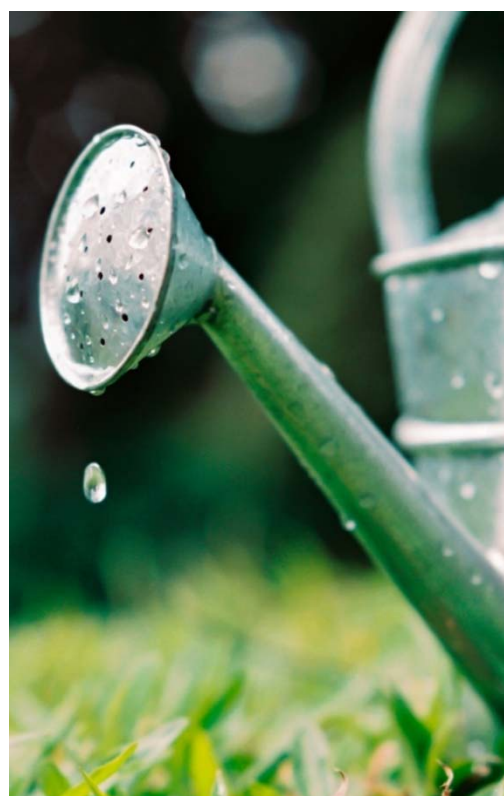
1.1 El momento de la Sucesión

Sin duda, la continuidad del proyecto empresarial, y su vinculación a la familia, constituye el rasgo diferencial de las empresas familiares.

Las primeras etapas de cualquier empresa persiguen **desarrollar y consolidar el modelo de negocio**. Con el paso del tiempo se torna imprescindible pensar en el futuro. En el caso de la empresa familiar, supone planificar la **incorporación de la familia**, y llegado el momento, planificar la sucesión.

La **sucesión constituye un momento crítico**. La persona que fundó la empresa debe legar el mando y la propiedad a la siguiente generación. Sin duda, un cambio de gran trascendencia que precisa de la adecuada gestión.

Sin una adecuada planificación de la sucesión, la empresa familiar corre un gran peligro de desaparecer.



1.2 Sucesión y continuidad

La desaparición inesperada del gerente (Tabla 1) sume a la empresa en una situación delicada que amenaza su continuidad. Teniendo en cuenta que **solo el 40% de las empresas planifican su sucesión**, existe un **riesgo importante de ocupar de manera precipitada el puesto de máximo responsable** de la empresa.

Tabla 1. Planificación del proceso de sucesión

Planificación	
Etapas	Formación sucesores Definición del proceso Identificación candidato Reemplazo del gerente
Ausencia de planificación	
Orígenes	Falta de voluntad: <ul style="list-style-type: none"> - El negocio acapara toda la atención - Posponer decisiones incómodas
Desencadenante	Desaparición del gerente sin resolver la sucesión: <ul style="list-style-type: none"> - Desaparición súbita - Retiro voluntario del gerente - Cese del gerente
Consecuencias	Búsqueda urgente de un candidato <ul style="list-style-type: none"> - ¿Conocimiento de la empresa? - ¿Aceptación familia propietaria y empleados? - ¿Motivación para aceptar?

1.3 Crisis económica y Sucesión

La planificación de la sucesión normalmente va asociada a condiciones de estabilidad económica. **¿Qué ocurre con las crisis económicas?** No hay un patrón claro, de hecho, la crisis de 2008-2014 afectó incluso a los procesos de sucesión previamente planificados de grandes empresas. La nueva situación demandaba competencias específicas lo que llevó a algunas empresas a revisar si los sucesores previstos eran los más adecuados. En algunos casos fueron reemplazados por otros candidatos. Incluso, algunos líderes decidieron retrasar su retiro con la intención de gestionar la crisis, proporcionando un marco de estabilidad en comparación con una situación de un nuevo gerente.

Las demandas que impondrá la crisis derivada de la pandemia del coronavirus deben ser consideradas para ver la medida que puede alterar los planes sobre sucesión en el sentido de retrasarla o buscar candidatos alternativos.

2 Análisis

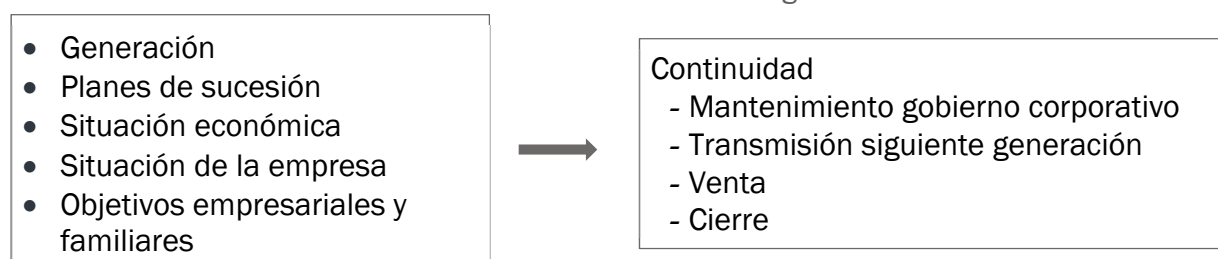
2.1 Modelo de investigación: continuidad de la empresa familiar

Con el objetivo de conocer la realidad sobre la continuidad de la empresa familiar se plantea su análisis atendiendo a una serie de variables que actúan como determinantes (Ilustración 1).

Concretamente se pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los planteamientos de continuidad?
- ¿Cómo influye la generación en los planteamientos de continuidad?
- ¿Cómo influye la existencia de planes de sucesión?
- ¿Cómo influye la situación económica?
- ¿Cómo influye la situación de la empresa?
- ¿Cómo influye la orientación familiar de la empresa?

Ilustración 1. Modelo de investigación



La fuente de datos es el Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia que elabora la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum desde 2008. Con el objetivo de contar con un número suficiente de respuestas, así como en lo posible reducir el efecto de la coyuntura, se usarán 602 respuestas pertenecientes a los cuatro últimos Barómetros (Tabla 2).

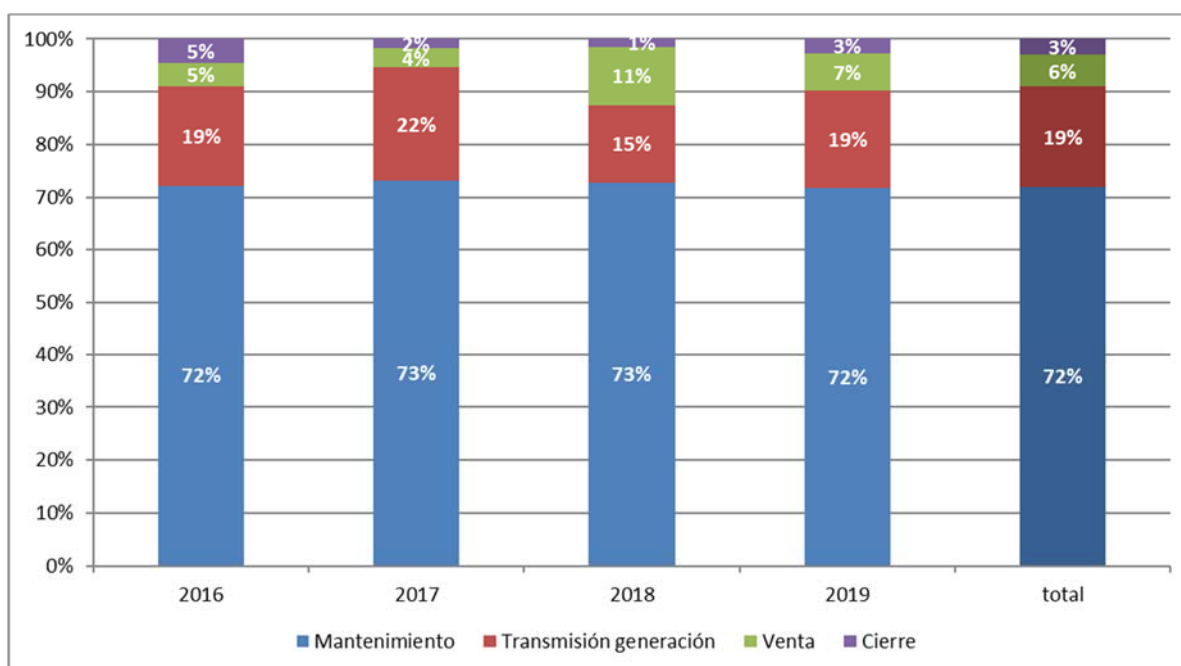
Tabla 2. Encuestas por Barómetro 2016-2019

Año	Encuestas
2016	147
2017	177
2018	155
2019	123
Total	602

2.2 Planteamiento de continuidad

Preguntados sobre los planteamientos de gobierno corporativo (Ilustración 2), en promedio del período 2016-2019, un 72% de las empresas optan por no realizar cambios (en el período 2016-2019 oscila entre 72%-73%). Le sigue un 19% de empresas que se plantean la transmisión a la siguiente generación (oscilación 15%-22%), un 6% opta por vender (4%-11%) y un 3% por cerrar (1%-5%).

Ilustración 2. Planteamiento de continuidad (planteamiento de gobierno)



En los siguientes apartados se analiza los planteamientos de continuidad según la generación al frente, la disponibilidad de planes de sucesión, la situación económica y empresarial y, finalmente, los objetivos empresariales. De esta manera, será posible conocer el contexto que rodea las decisiones de continuar o de discontinuar la empresa familiar.

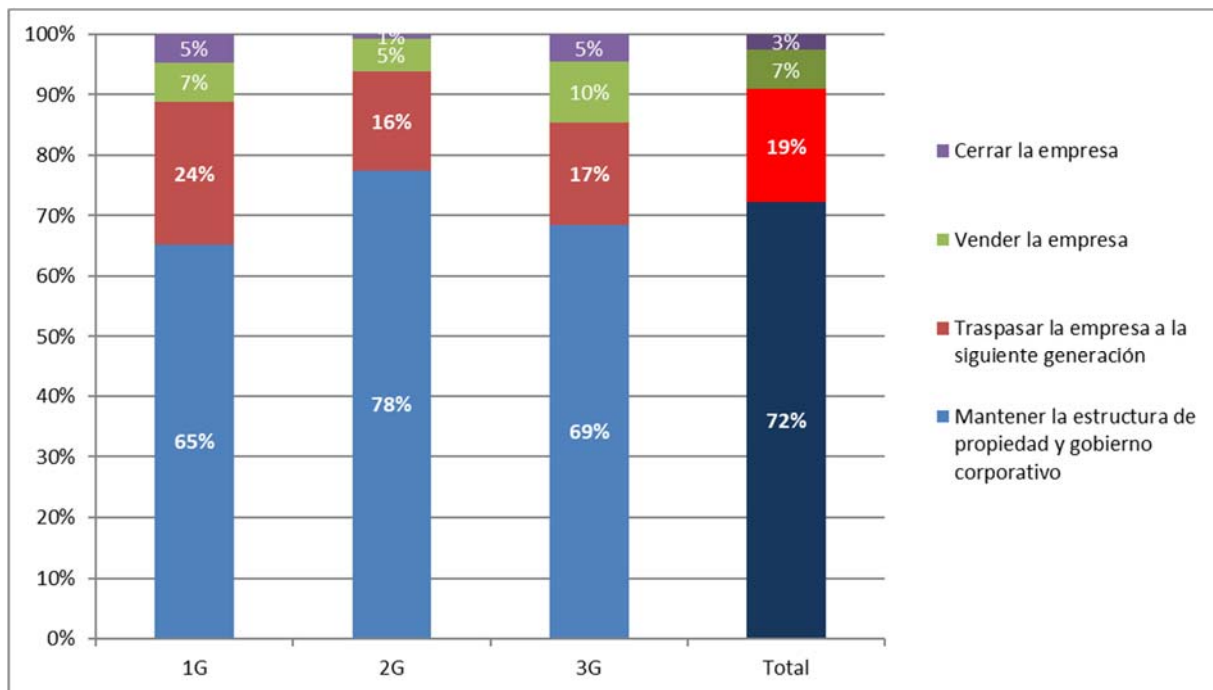
2.3 Continuidad según generación al frente

A partir de la información de la Ilustración 3:

- Continuidad: las empresas en segunda generación (2G) son las que muestran mayor intención de mantener la estructura de propiedad y gobierno corporativo
- Transmisión: las empresas en primera generación (1G) son las que se plantean en mayor medida la sucesión (24%)
- Venta: las empresas en tercera o posterior generación (3G) son las que en mayor medida se plantean la venta (10%)

- Cierre: las empresas 2G son las que menos se plantean el cierre (1% frente al 5% de 1G o 3G)

Ilustración 3. Planteamiento de gobierno según generación

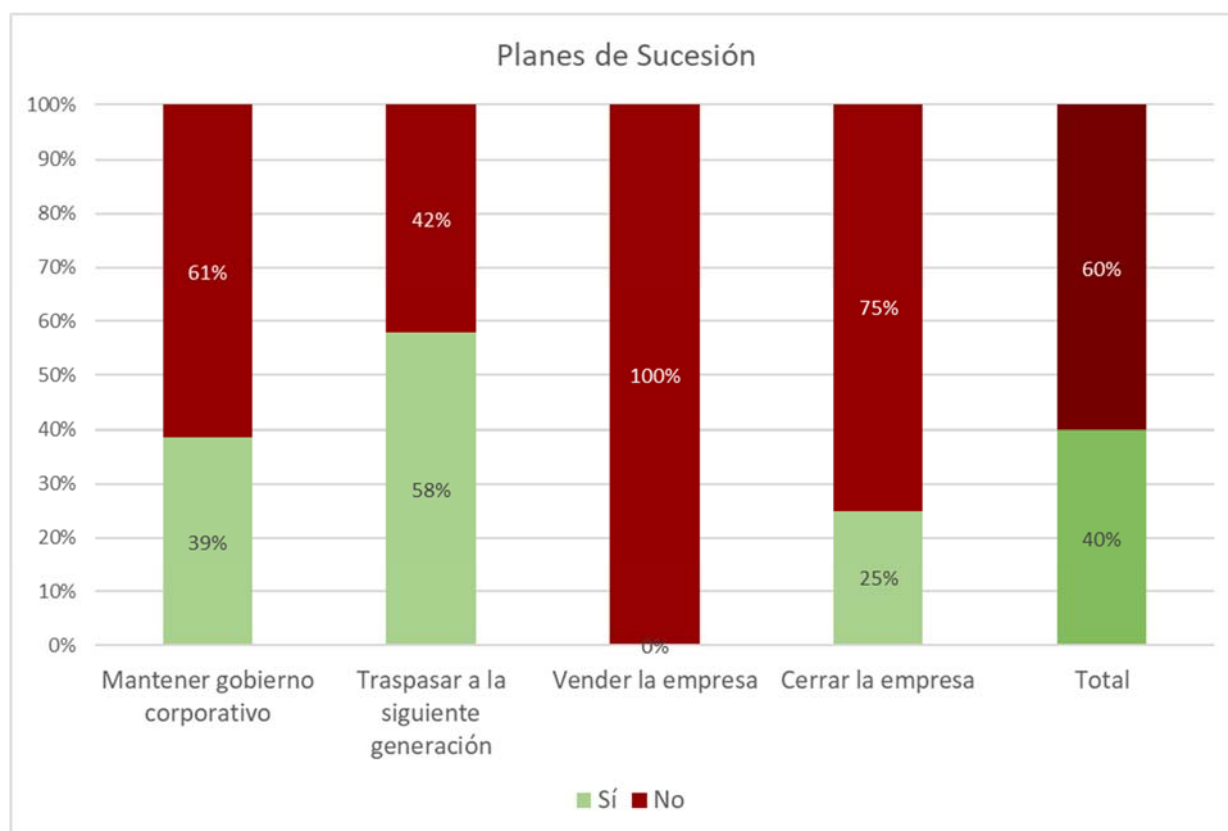


2.4 Continuidad según planificación de la sucesión

A partir de la información de la Ilustración 4:

- Solo el 40% de las empresas familiares planifican su sucesión
- Lógicamente las empresas que se plantean la transmisión generacional son las que más planifican la sucesión. No obstante, solo lo hacen el 58%
- Las empresas que se plantean ser vendidas han desechado la opción de planificar la sucesión (0%)
- Las empresas que se plantean el cierre, también barajan en alguna medida la transmisión (25%)

Ilustración 4. Planes de sucesión según planteamientos de gobierno



2.5 Continuidad según evolución y perspectivas económicas y empresariales

En el Anexo (página 13) se detalla la medición de las variables de evolución y perspectivas de la economía española, y de la cifra de ventas y empleo de la empresa. También se proporcionan el detalle de los resultados.

En el Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia se calcula un saldo, si es positivo significa que, en opinión de las empresas, la economía mejora ese período. Por tanto, interesa conocer el saldo y la evolución. La Ilustración 5 y la Ilustración 6 muestran la evolución de la economía española, y las ventas y empleo de las empresas, respectivamente.

Claramente se comprueba que la economía española mejora desde 2013 hasta 2018, mientras que la mejora en las variables empresariales se produce desde 2014. Las líneas discontinuas recogen las perspectivas en cada período realizadas en el período anterior.

Ilustración 5. Economía española: opinión sobre evolución y perspectivas

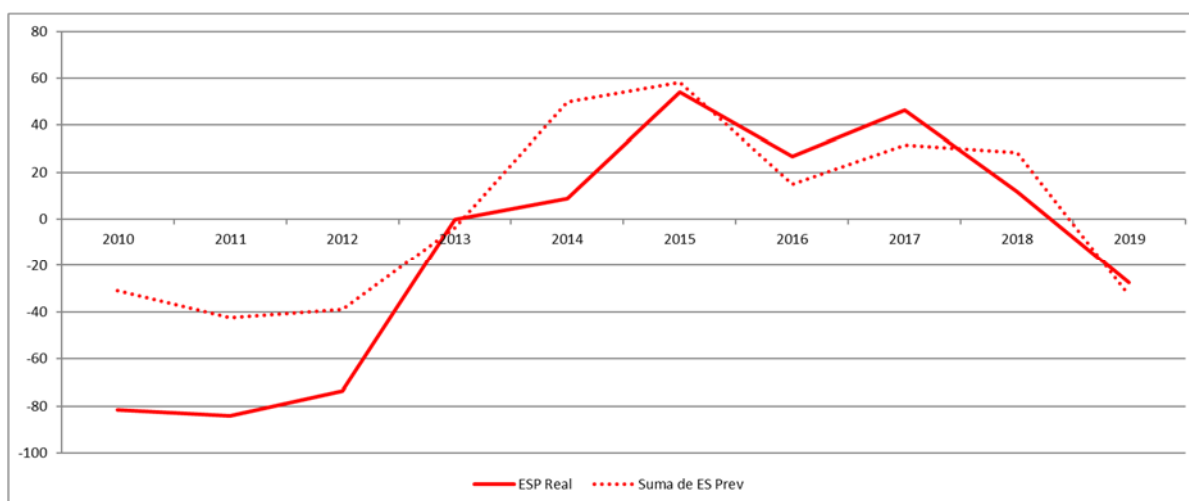
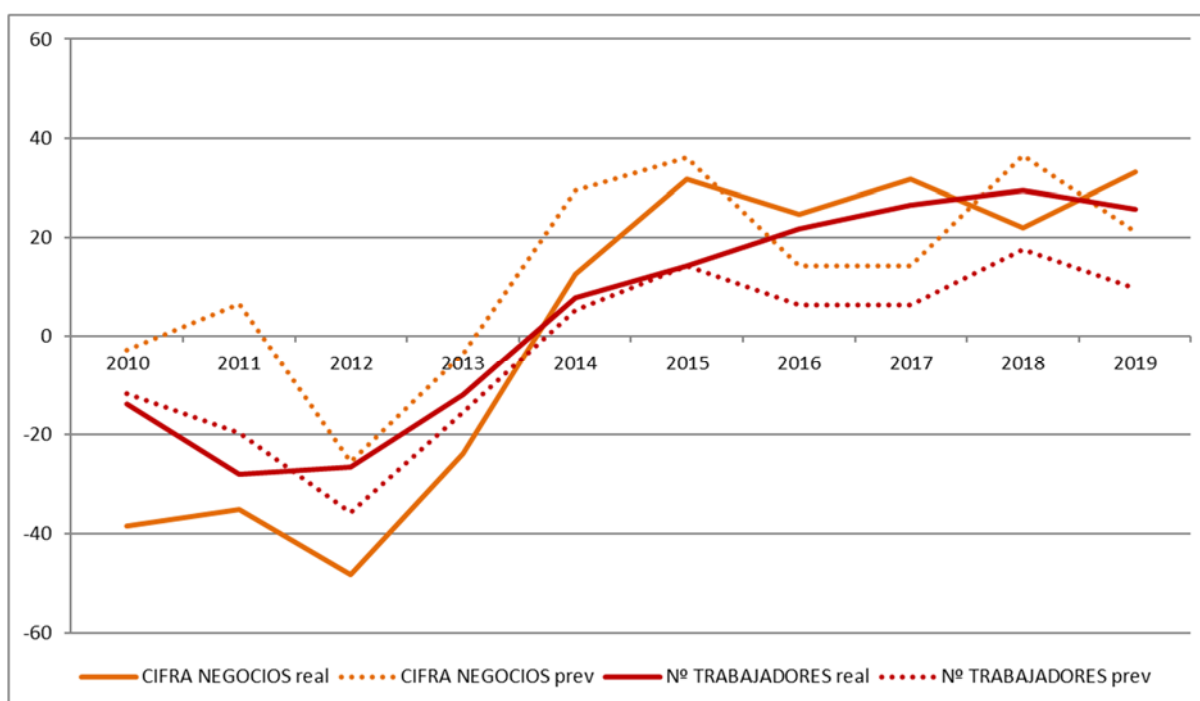


Ilustración 6. Ventas y empleo: opinión sobre evolución y perspectivas

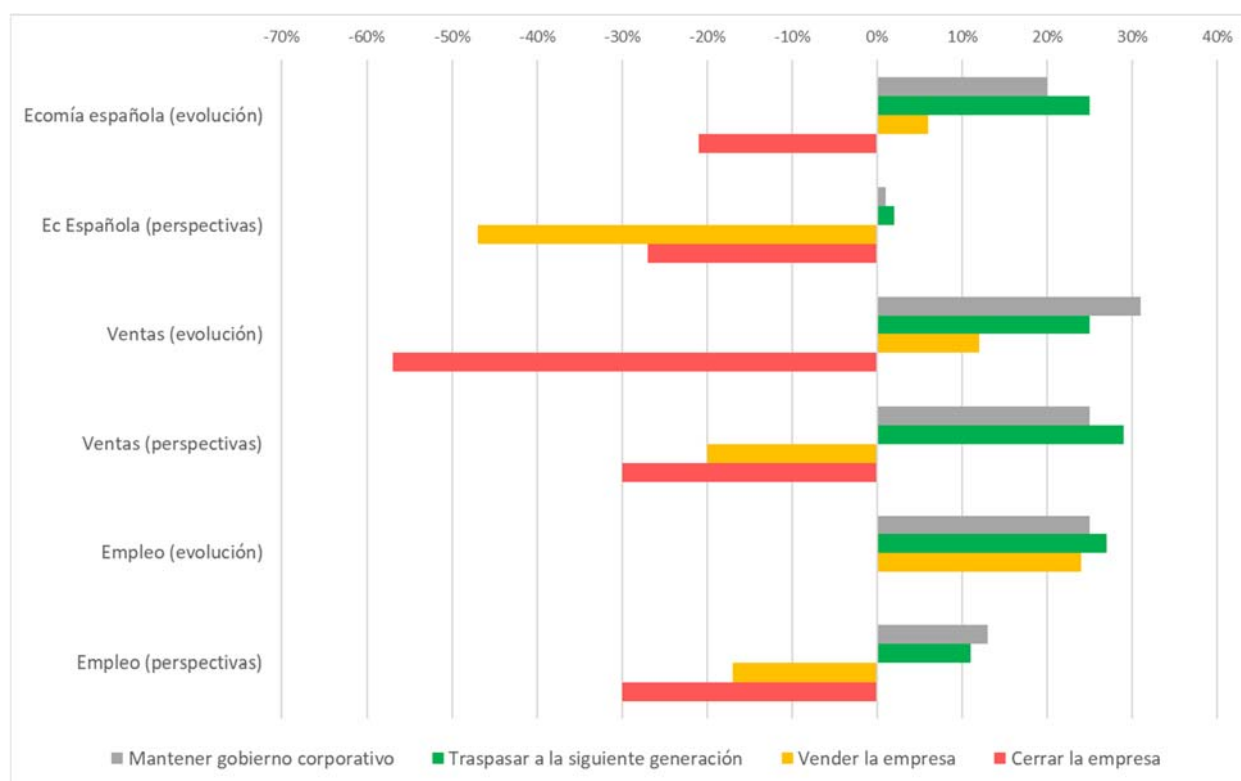


La relación entre la evolución y perspectivas económicas y empresariales con los planteamientos de continuidad se presenta en la Ilustración 7:

- Las empresas que se plantean mantener su gobierno corporativo presentan opiniones bastante similares a aquellas pendiente de transmisión a la siguiente generación. Únicamente, éstas parecen afrontar un futuro cercano más optimista, en tanto perciben una mejor situación económica y tienen mejores perspectivas en cuanto a ventas
- Las empresas que se plantean cerrar se caracterizan por percibir la peor situación de la economía, así como la peor evolución y perspectivas de sus

ventas. Mientras que las empresas que piensan vender tiene la peor perspectiva sobre la economía española, también malas perspectivas sobre ventas, sin embargo, sus ventas actuales no son tan malas.

Ilustración 7. Evolución y perspectivas económicas-empresariales según planteamientos de gobierno



2.6 Continuidad según objetivos empresariales y familiares

Sobre la importancia (1 a 5) que las empresas confieren a una serie de objetivos (Ilustración 8), a través de un análisis factorial se identifican dos categorías (Ilustración 9):

- objetivos empresariales: independencia financiera, rentabilidad, supervivencia, crecimiento y reputación
- objetivos familiares: transmisión a la siguiente generación, implicación de la familia propietaria e incorporación de directivos familiares.

Cruzando esta información con los planteamientos de gobierno:

- La reputación es el principal objetivo de todas las empresas independientemente del planteamiento de gobierno
- La principal diferencia entre las empresas que creen no experimentarán cambios y aquellas planteándose la transmisión generacional, es la mayor importancia de los objetivos familiares de estas últimas

- Las empresas que piensan cerrar, en comparación con las que se plantean la venta, experimentan una situación peor en cuanto a objetivos familiares y empresariales

Ilustración 8. Objetivos según planteamiento de gobierno (1)

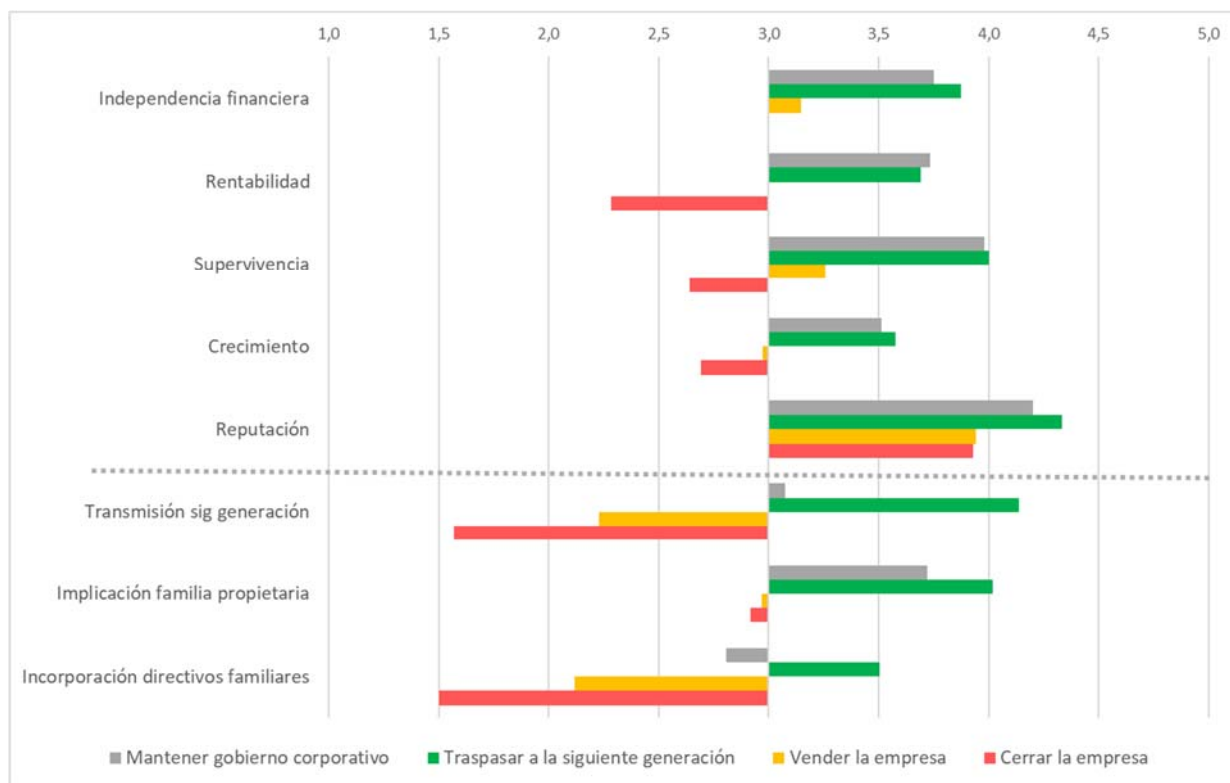
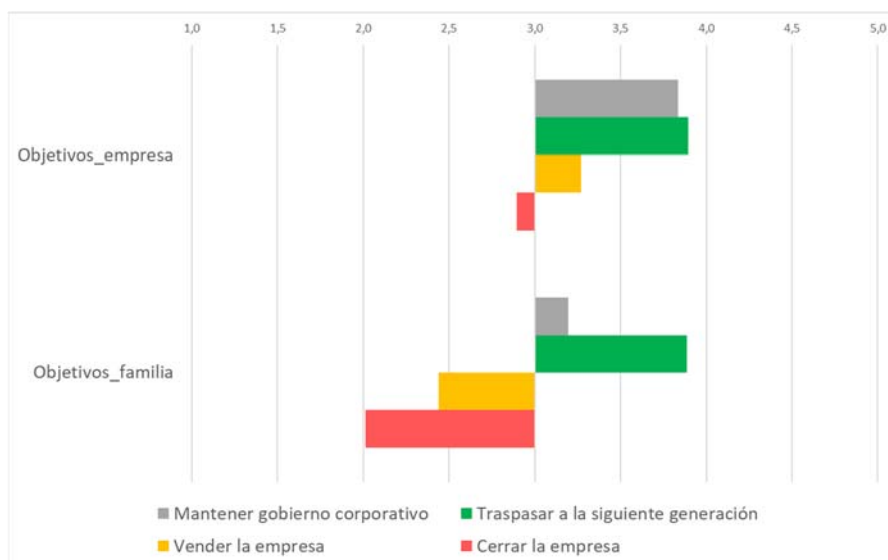


Ilustración 9. Objetivos según planteamiento de gobierno (2)



3 Diagnóstico

3.1 Conclusiones

Tabla 3. Cuadro resumen

	Continuidad		Abandono	
	Mantenimiento	Transmisión	Venta	Cierre
Generación	2G	1G	3G	1G / 3G
Plan Sucesión	39%	58%	0%	25%
Percepción Economía	Bien	Mejores perspectivas	Mala	Peor
Situación empresarial	Buena	Buena	Regular	Mala
Orientación familiar	Normal	Mayor	Mala	Peor

- ✓ Entre las empresas que se plantean **continuar con la actividad empresarial** se encuentran, por un lado, aquellas que piensan en la transmisión a la siguiente generación y, por otro lado, las que mantendrán su actual estructura de gobierno corporativo.
- ✓ Las empresas que piensan en la **transmisión** son principalmente de primera generación y se caracterizan por una mayor orientación familiar y una percepción de la situación económica mejor, fundamentalmente por las perspectivas futuras. No obstante, solo un 58% han planificado la sucesión.
- ✓ Las empresas que apuestan por **mantenimiento** son fundamentalmente de segunda generación y presentan una situación equilibrada en términos de empresa y familia.
- ✓ Entre las empresas que se plantean **abandonar la actividad empresarial**, en general, es peor su percepción sobre la situación de la economía y su empresa.
- ✓ Las empresas que optarían por la **venta** son fundamentalmente de tercera generación y no se plantean la sucesión y presentan unos ingresos aceptables; sin embargo, su perspectiva sobre la situación económica es muy negativa. Debido a la existencia de cierta armonía familiar parecen acordar la venta de la empresa como vía para minimizar la pérdida patrimonial.
- ✓ Las empresas que piensan en el **cierre**, han llegado a plantearse la sucesión, sin embargo, son determinantes su negativa percepción sobre la situación económica y sobre sus ingresos, unido a una pésima situación familiar. Son principalmente empresas en primera o tercera generación.

3.2 Recomendaciones

La **continuidad** de la empresa familiar depende fundamentalmente, por un lado, de la **situación económica y de la marcha de la empresa** y, por otro lado, del **proceso de sucesión**. Además, en la actualidad, las empresas se enfrentan a una **crisis económica** sin precedentes que provoca una elevada incertidumbre.

La continuidad debe pasar por plantearse la **validez de su modelo de negocio** y, en su caso, adoptar las innovaciones pertinentes. En este sentido, las empresas deben **examinar si los responsables actuales y/o previstos de las empresas reúnen las condiciones necesarias**.

En otras palabras, es imprescindible que las empresas familiares en lo posible **incorporen a la siguiente generación** con el fin de que conozcan y contribuyan a la continuidad de la empresa. Esto servirá para empezar a **planificar la sucesión**. Puede ser una buena idea el **trabajo conjunto**, al menos durante el periodo inicial de la crisis económica, entre el líder saliente y las personas candidatas a la sucesión. El primero aportará conocimiento y respeto dentro y fuera de la empresa, mientras que los segundos aprenderán, pero a la misma vez pueden incorporar planteamientos innovadores en la empresa, al mismo tiempo que permitirá evaluar su idoneidad como futuro sucesor.

A tenor de nuestros datos, el empeoramiento de la situación económica conllevaría dos posibles situaciones, el abandono de la empresa o el retraso de la sucesión (Ilustración 10). De no hacer nada, el deterioro de la situación económica desencadenará un aumento del cierre de empresas inviables. La opción de vender será muy poco atractiva produciendo importantes pérdidas patrimoniales. Por tanto, las empresas han de esforzarse en hacer sus proyectos viables. Dentro de las empresas que apuesten por la continuidad, cabe esperar que tanto las de segunda como de primera generación retrasen la sucesión, decisión que también puede condicionar el planteamiento estratégico de la empresa.

En suma, **la continuidad pasa por incorporar a los posibles sucesores y revisar el modelo de negocio para ser competitivo en el nuevo escenario**.

Ilustración 10. Recomendaciones



Anexo

Situación económica y empresarial

P1. En su opinión, ¿cómo es la situación de las siguientes variables?

	ÚLTIMO AÑO			PRÓXIMO AÑO		
	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado	Empeorará	Seguirá igual	Mejorará
Economía Española	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P2. En su opinión, ¿cuál ha sido la evolución en su empresa en las siguientes variables?

	ÚLTIMO AÑO			PRÓXIMO AÑO		
	Ha disminuido	Sigue igual	Ha aumentado	Disminuirá	Seguirá igual	Aumentará
Cifra de negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nº de trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Para cada una de estas variables se plantea un saldo como diferencia de las empresas que declaran mejorar o aumentar y las que declaran empeoramiento o disminución. Por ejemplo, si el 25% de las empresas creen que empeorará la situación de la economía española, un 35% que seguirá igual y un 40% que mejorará, el saldo será 15 (40% menos 25%).

Tabla 4. Economía española

Evolución	Peor	Igual	Mejor	Saldo
Mantener la estructura de propiedad y gobierno corporativo	18%	44%	38%	20%
Traspasar la empresa a la siguiente generación	16%	44%	41%	25%
Vender la empresa	29%	37%	34%	6%
Cerrar la empresa	36%	50%	14%	-21%
Total	19%	44%	37%	19%
Perspectivas	Peor	Igual	Mejor	Saldo
Mantener la estructura de propiedad y gobierno corporativo	25%	49%	26%	1%
Traspasar la empresa a la siguiente generación	26%	45%	29%	2%
Vender la empresa	53%	40%	7%	-47%
Cerrar la empresa	27%	73%	0%	-27%
Total	27%	48%	25%	-2%

Tabla 5. Ventas

Evolución	Peor	Igual	Mejor	Saldo
Mantener la estructura de propiedad y gobierno corporativo	20%	28%	52%	31%
Traspasar la empresa a la siguiente generación	19%	38%	44%	25%
Vender la empresa	32%	24%	44%	12%
Cerrar la empresa	64%	29%	7%	-57%
Total	22%	30%	48%	27%
Perspectivas	Peor	Igual	Mejor	Saldo
Mantener la estructura de propiedad y gobierno corporativo	15%	45%	40%	25%
Traspasar la empresa a la siguiente generación	8%	56%	37%	29%
Vender la empresa	40%	40%	20%	-20%
Cerrar la empresa	30%	70%	0%	-30%
Total	15%	47%	37%	22%

Tabla 6. Empleo

Evolución	Peor	Igual	Mejor	Saldo
Mantener la estructura de propiedad y gobierno corporativo	10%	55%	35%	25%
Traspasar la empresa a la siguiente generación	7%	59%	34%	27%
Vender la empresa	9%	58%	33%	24%
Cerrar la empresa	14%	71%	14%	0%
Total	9%	56%	34%	25%

Perspectivas	Peor	Igual	Mejor	Saldo
Mantener la estructura de propiedad y gobierno corporativo	10%	68%	22%	13%
Traspasar la empresa a la siguiente generación	6%	76%	17%	11%
Vender la empresa	27%	63%	10%	-17%
Cerrar la empresa	30%	70%	0%	-30%
<i>Total</i>	10%	69%	20%	10%



CÁTEDRA
empresa familiar
mare nostrum|UM-UPCT



Cuadernos de Trabajo Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum

colaboran



Bankia



cef.um.es



@CEF_MN