

OPINIÓN

¿Qué puedo hacer con mi empresa?

POR ELÍAS MARTÍNEZ

Socio de Albia Capital Partners

¿Qué puedo hacer con mi empresa, ahora que comienzo a notar el paso de los años? Esta es una pregunta que todo empresario familiar se realiza en un momento determinado. Hoy en día nos encontramos con una generación que, nacida en la postguerra, aprovechó sus conocimientos y buen hacer para, en una economía necesitada de prácticamente todo, poner en marcha sus empresas. A lo largo de su trayectoria profesional ha sabido sortear las dificultades superando duras y periódicas crisis económicas, adaptarse con soltura a los cambios tecnológicos y resolver de forma aitorosa los retos de los clientes y los competidores. Sin embargo, por ley natural se enfrenta a un nuevo reto que es el de abordar su sucesión.

Hay estudios que indican que un tercio de los empresarios de la Unión Europea, principalmente de empresas familiares, se jubilarán en los próximos 10 años. En el caso de la comunidad autónoma vasca, este fenómeno afectará a las cerca de 13.000 pequeñas y medianas em-

presas que conforman nuestro tejido empresarial. Una buena parte de ellas no van a superar el proceso, no por falta de viabilidad, sino por las dificultades para realizarlo correctamente.

¿Cómo resolver este dilema personal y empresarial? Las alternativas son básicamente tres:

Vender la empresa: le permitirá recoger los frutos del trabajo y disfrutar de un retiro tranquilo. Surgen entonces las dudas: ¿Es vendible mi empresa? ¿Cuánto vale? ¿Cómo he de hacerlo? ¿A quién le puede interesar?

En el mercado existen importantes empresas especializadas en la prestación de servicios de apoyo en estos procesos. Sin embargo, cuando nos referimos a 'pymes', su número se reduce sensiblemente. Elegir bien a esta empresa colaboradora es fundamental para el éxito de la tarea, y es que son abundantes los intentos de venta fallidos y las expectativas frustradas por un enfoque equivocado o no haberlo preparado adecuadamente. Hoy

en día la venta de una sociedad está condicionada por una serie de factores que han de tenerse en cuenta para la viabilidad de la operación como es el tamaño, la dependencia del negocio de su propietario, su generación de recursos, etc.

Pasar la sociedad a los hijos: habrá de decidir quien llevará la responsabilidad y evitar que otros posibles interesados en la gestión no se sientan molestos. ¿Seré justo y equitativo con mis hijos? ¿Quieren continuar con la empresa? ¿Entenderán los hasta ahora colaboradores el cambio? ¿Tengo sucesor capacitado? Esta situación se agrava cuando son varios los accionistas.

El 50% de las empresas familiares no superan este trance y desaparecen en la segunda generación. Los problemas son múltiples y una adecuada y correcta planificación es imprescindible. Se ha hablado y escrito mucho sobre las empresas familiares y sobre la necesidad de contar con un protocolo que defina las reglas del juego y de funcionamiento de la familia y la empresa. Es básico en estas situaciones y, máxime cuando la familia es grande y la empresa pequeña, ajustar y po-

dades profesionales de los líderes y colaboradores de la empresa.

Profesionalizar la gestión y mantener la propiedad: supone la búsqueda de un profesional capaz de llevar la gestión operativa de la compañía. Ha de venir acompañada por la puesta en marcha de prácticas de buen gobierno corporativo y la creación de un órgano; llamémosle consejo o comité de dirección, que tiene como cometido ser el lugar de discusión y control de las decisiones clave y la marcha de la empresa.

La incorporación de consejeros externos o independientes redunda en una toma de decisiones menos personal y más profesionalizada. Del mismo modo, abre un abanico de nuevas ideas, contactos y opiniones enormemente valiosos, que contribuye a evitar situaciones innecesarias de tensión entre la propiedad y la gestión.

En resumen, e independientemente de cual de las tres opciones sea la elegida, siempre es imprescindible una preparación y planificación previa, en colaboración con profesionales especializados, ya que tanto la venta de la empresa como el traslado de la propiedad y/o de la gestión pueden provocar, en caso de fracaso, serios problemas de continuidad para el negocio y tensiones en la unidad familiar.



JESÚS FERRERO

dar el 'árbol' de accionistas concentrando la propiedad.

Para conducir con éxito este proyecto de sucesión es aconsejable contar con la colaboración de consejeros externos o independientes que aporten objetividad en las opiniones, nuevas ideas en la gestión del negocio y potencien las capaci-