

Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales

Proyecto STEP 2019
Informe de resultados para España

Coordinación del informe:

Escribá-Esteve, Alejandro.

Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València.

Catedrático de Organización de Empresas de la UV & Investigador del Ivie.

Equipo de investigación:

Álvarez Gómez, Fernando.

Cátedra de Empresa Familiar y Creación de Empresas de la Universidad Abat Oliba CEU & UOC.

Barroso Martínez, Ascensión.

Universidad de Extremadura.

Calabró, Andrea.

STEP Global Academic Director & IPAG Family Business Institute, IPAG Business School.

Ruiz Viñals, Carmen.

Cátedra de Empresa Familiar y Creación de Empresas de la Universidad Abat Oliba CEU.

Sanguino Galván, Ramón.

Universidad de Extremadura.

Valentino, Alfredo.

STEP Global Research Champion & ESCE International Business School.

Contenido

1. Resumen ejecutivo	3
2. Caracterización de las empresas familiares participantes en el estudio.....	5
2a. Tamaño empresarial	5
2b. Perfil del líder familiar	6
2c. Grado de identificación familiar con el negocio	7
2d. Estructuras de gobierno	7
2e. Orientación emprendedora	11
2f. Evolución reciente y principales preocupaciones	12
3. La sucesión en las empresas familiares españolas.....	14
3a. Planificación del proceso.....	14
3b. Continuidad de control familiar.....	14
3c. Criterios de sucesión considerados.....	15
3d. Tipo de salto generacional.....	16
3e. Planes para la jubilación de los líderes actuales	17
4. Diferentes perspectivas generacionales frente a la sucesión	18
4a. Cohortes demográficas: de la generación silenciosa a los millennials.....	18
4b. Acceso a la posición de liderazgo en la empresa familiar.....	21
4c. Planes de jubilación según la cohorte demográfica	21
5. Conclusiones.....	23

Resumen ejecutivo

La sucesión es uno de los hitos más relevantes en el devenir de las empresas familiares. La continuidad del proyecto familiar y el mantenimiento del control del mismo desde el ámbito de la familia propietaria dependen fundamentalmente del éxito de estos procesos, ya sea a través de un relevo de liderazgo producido en el seno de la familia, como mediante la cesión de la dirección a personas ajenas a la familia.

El presente estudio aborda el análisis de cómo se enfrentan las empresas familiares españolas a este proceso teniendo en cuenta los diferentes enfoques adoptados por sus actuales directores ejecutivos, o CEOs en función de su perfil generacional, su situación, formación y sus actitudes organizativas.

Este informe está basado en la encuesta de empresas familiares 2019 realizada por el proyecto STEP (*Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices - Prácticas de Emprendimiento Transgeneracional Exitosas*) y que dispone de información de más de 1800 empresas en todo el mundo. El estudio aborda el desafío de la planificación de la sucesión en las empresas familiares respondiendo a las siguientes preguntas principales:

- ¿Cómo planean los líderes de las empresas familiares su jubilación personal y la sucesión de la empresa?
- ¿Cómo impacta el cambio demográfico en la sucesión y el gobierno de las empresas familiares?
- ¿Tienen diferentes estilos gerenciales y de liderazgo los CEO que pertenecen a cohortes demográficas más jóvenes, como los Millennials?

Tres universidades españolas: la Universidad Abat Oliba, la Universidad de Extremadura y la Universidad de Valencia, han participado en este estudio contribuyendo con una muestra de más de 110 empresas familiares españolas.

El presente informe aborda estas preguntas en el caso español, y compara sus resultados con el conjunto de la muestra mundial, así como con la muestra de empresas europeas y

con una selección de países europeos para los que se dispone de información suficiente.

Las principales conclusiones que se extraen del estudio son las siguientes:

- La gran mayoría (85%) de las empresas familiares participantes tienen un grado de identificación y compromiso con el negocio medio (43%) o alto (42%).
- Las empresas familiares españolas se sitúan entre las que menos utilizan mecanismos de gobierno corporativo para gestionar sus proyectos, tales como los consejos de administración (12% de las empresas de la muestra).
- Sin embargo, se encuentran entre las más activas en el uso de mecanismos de gobierno de la relación empresa-familia. Se recurre frecuentemente al uso de consultores externos y se establecen con cierta frecuencia acuerdos o políticas para gestionar y resolver conflictos.
- Las empresas familiares españolas muestran un elevado grado de orientación emprendedora en comparación con el promedio global. Destaca su orientación proactiva y su alto nivel de autonomía.
- Entre sus principales preocupaciones se combinan aspectos prácticos a corto plazo, pero con implicaciones en la sucesión (presión fiscal), con otros orientados a la competitividad futura (adaptación a la digitalización y las nuevas tecnologías).
- El 28% de las empresas familiares de la muestra tiene un plan de sucesión formal, y un 44% tiene claro lo que haría si se produjese una sucesión sobrevenida por una emergencia.
- Ante una potencial sucesión, el 27% optaría por un relevo en la dirección por parte de un miembro de la familia, y un 57% estima que esto es una posibilidad factible. Solo un 16% piensan que es improbable que esto ocurra.
- El criterio más común de elección del sucesor es el interés mostrado por las personas que son candidatas al puesto (39%) y un 25% lo supedita a una decisión del consejo.
- Un 37% de los actuales directivos ha

reflexionado sobre su retirada y ha planificado su actividad posterior.

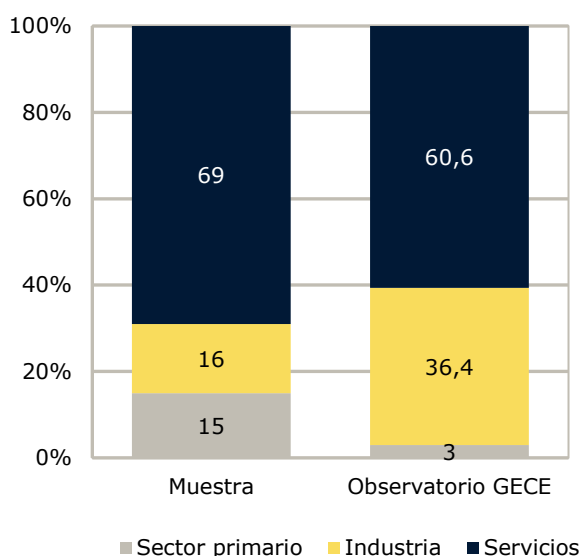
- Las nuevas generaciones de directivos (generación X y millennials) gozan de mejores niveles educativos.
- Las generaciones más jóvenes tienen intención de no prolongar sus carreras tanto como los de las generaciones anteriores.
- El grupo en el que la reflexión sobre la retirada es más habitual es el de la generación de los baby boomers (43%), aunque un tercio de los millennials y de los pertenecientes a la generación X también han hecho planes al respecto.

2.

Caracterización de las empresas familiares participantes en el estudio

Las empresas familiares españolas participantes en este estudio pertenecen mayoritariamente al sector servicios (69%). El 15% de las ellas realiza su actividad en el sector primario y un 16% en el sector secundario (empresas manufactureras). Esta distribución es similar al peso de cada uno de éstos sectores en el tejido empresarial español si bien hay una representación algo inferior del sector manufacturero.

Figura 1. Distribución de las empresas de la muestra según su sector de actividad (%)



Fuente: Observatorio GECE y elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

2a. Tamaño empresarial

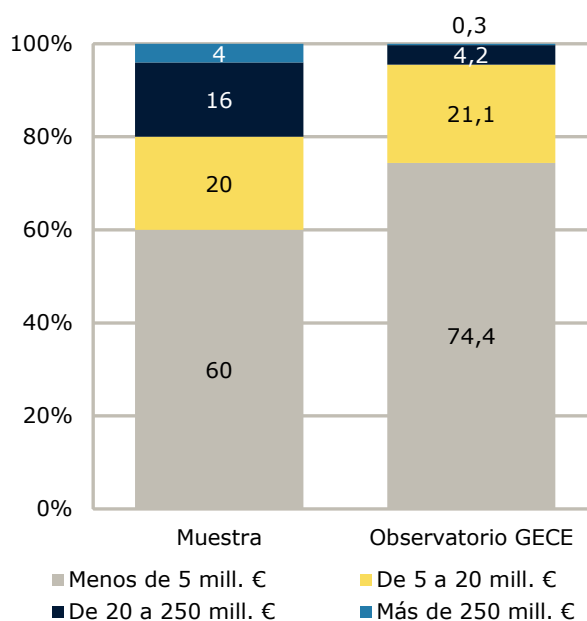
En cuanto al tamaño, las empresas de la muestra se distribuyen del siguiente modo: La mayoría tiene un volumen de negocios inferior a 5 millones de euros anuales (el 60%); un 20% factura entre 5 y 20 millones de euros anuales; el 16% entre 20 y 250 millones de euros al año, y el resto, un 4%, tiene un volumen de facturación superior a los 250 millones de euros al año (Figura 2a).

Con respecto al número de empleados, un 43% tiene menos de 20 trabajadores, un 38%

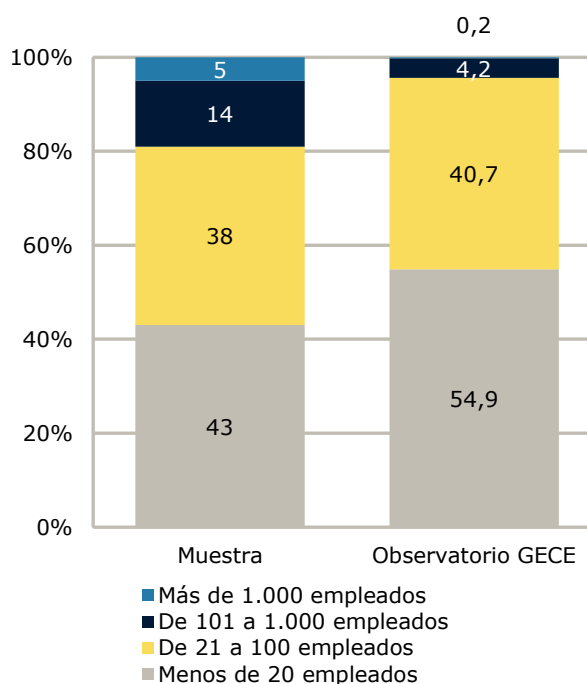
dispone de una plantilla situada entre 21 y 100 trabajadores, un 14% emplea a más de 100 pero a menos de 1.000 trabajadores, y por un 5% tiene más de 1.000 trabajadores (Figura 2b). La muestra tiene, por tanto, un ligero sesgo hacia empresas relativamente grandes.

Figura 2. Distribución por tamaño de las empresas participantes en el estudio (%)

a) Volumen de ventas (%)



b) Número de empleados (%)



Fuente: Observatorio GECE y elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

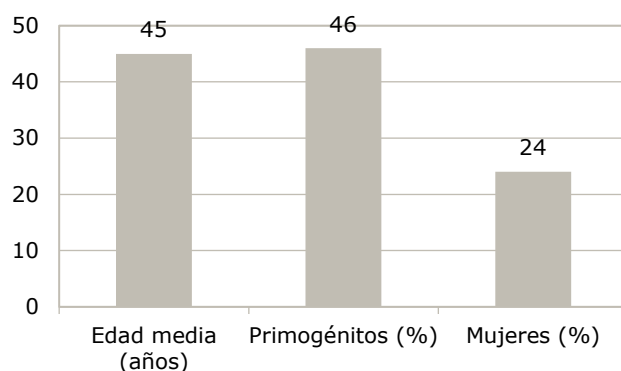
2b. Perfil del líder familiar

La persona que ha respondido el cuestionario en estas empresas ha sido el líder familiar más veterano de las mismas. En la mayoría de los

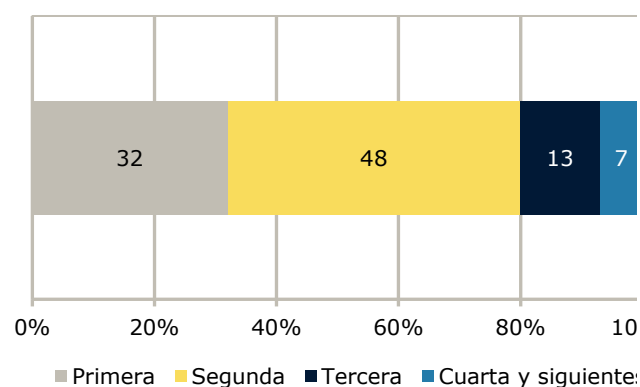
casos esta persona ocupa la posición de CEO, pero en los casos en los que el CEO no era de la familia, el líder familiar entrevistado se situaba generalmente como el accionista principal, presidente del consejo de administración, o presidente del consejo de familia.

Figura 3. Características de los líderes familiares participantes en el estudio

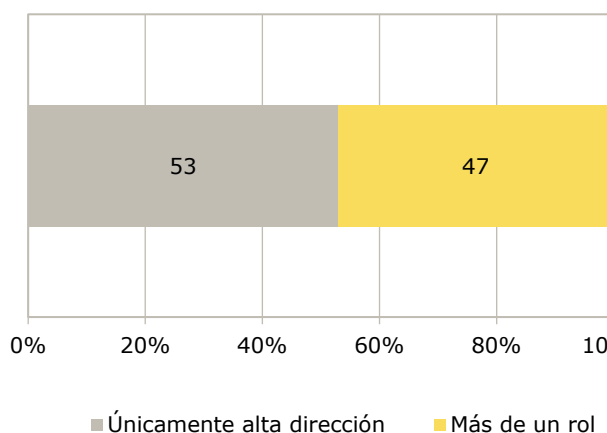
a) Edad media, orden de nacimiento y género del líder familiar



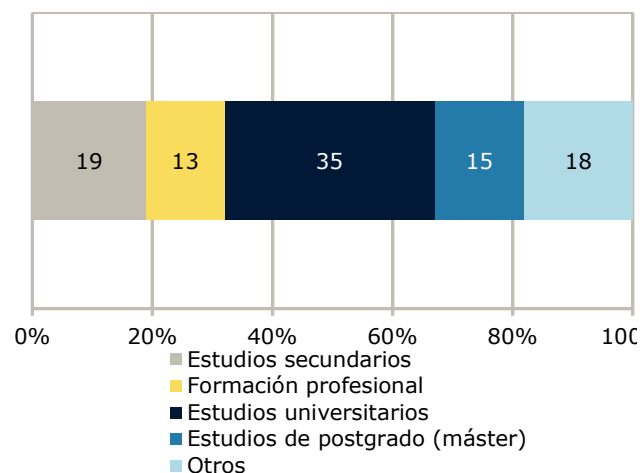
b) Generación a la que pertenece el líder familiar (%)



c) Rol desempeñado por el líder familiar (%)



d) Nivel de estudios del líder familiar (%)



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

La edad media de las personas encuestadas es de 45 años, siendo en el 46% de los casos los primogénitos de la familia. Un 24% de los entrevistados son mujeres, un porcentaje muy en línea con el peso observado en otros estudios para el género femenino en los órganos de dirección en las empresas familiares españolas, cuya representación es todavía muy inferior a la de los varones (Figura 3a).

Si atendemos a la generación familiar (Figura 3b) a la que pertenecen los líderes entrevistados, observamos que la generación mayoritaria es la segunda, aunque en la muestra

encontramos respuestas de más de cuatro generaciones: primera generación (32%), segunda (48%), tercera (13%), cuarta y siguientes (7%).

En cuanto a su ocupación principal, de los 113 líderes encuestados, el 47% se dedica únicamente a la alta dirección, mientras que el 53% tiene más de un rol en la empresa/familia (Figura 3c). Con referencia a su formación, el 23% de los participantes posee una titulación universitaria, el 19% estudios de educación secundaria, el 15% ha cursado algún máster, el 13% tiene una diplomatura, el 12% tiene

estudios de formación profesional, y finalmente, un 18% no se enmarca dentro de los anteriores (Figura 3d).

2c. Grado de identificación familiar con el negocio

Los procesos de sucesión se ven fuertemente influidos por el nivel de vinculación que los principales miembros de la familia tienen con la empresa, en tanto en cuanto puede determinar la preferencia por opciones que mantengan el grado de implicación de los miembros de la familia en las responsabilidades propias de la propiedad, control (consejos de administración) y dirección (CEO y equipos de dirección).

De acuerdo con los datos de este estudio, dicho grado de identificación entre la familia y el negocio es bastante homogéneo en la mayor parte de las empresas familiares en el mundo. A nivel mundial, el 41% de los CEO tienen un alto nivel de identificación familiar con la empresa, mientras que el 47% tienen un nivel medio (véase la Figura 4). En España los resultados son similares. El 42% de los CEOs tienen un alto nivel de identificación

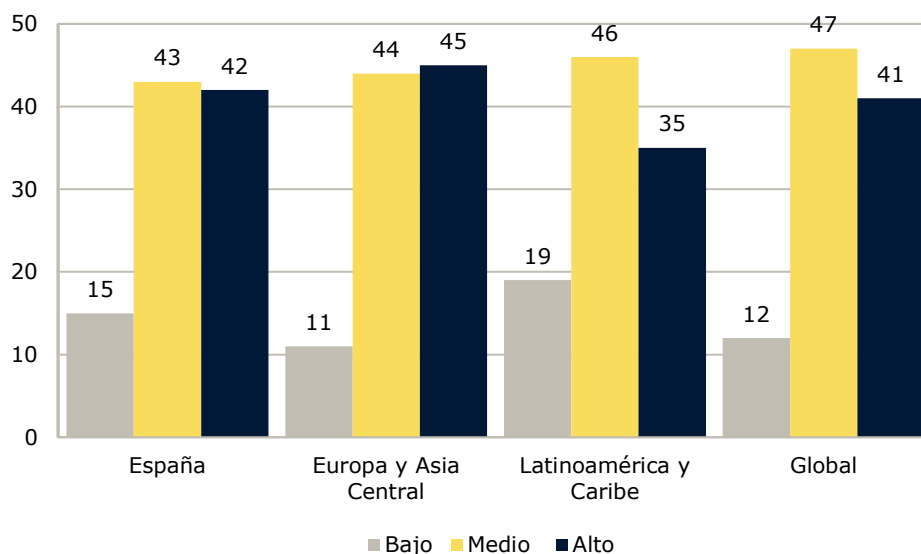
familiar y el 43% un nivel medio, si bien cabe señalar que el porcentaje de empresas en las que los miembros de la familia propietaria se sienten poco identificados con la empresa familiar (15%) es uno de los más altos de la muestra, solo por debajo de América Latina y Caribe.

2d. Estructuras de gobierno

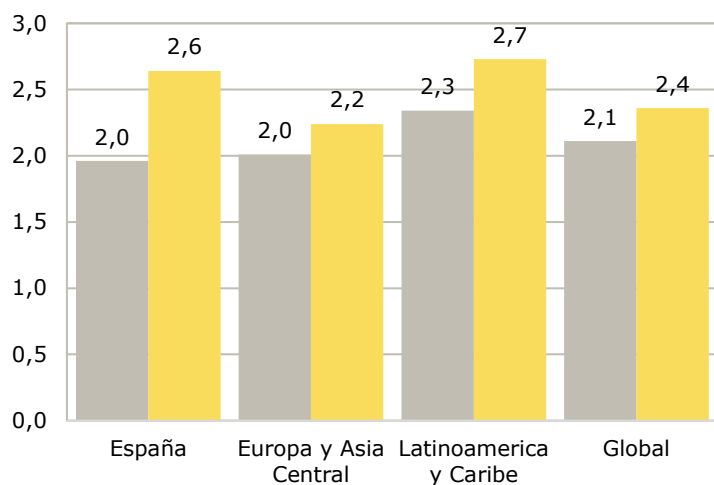
Otro de los aspectos relevantes para afrontar los procesos de sucesión en la empresa familiar es la disposición de estructuras de gobierno, tanto de tipo corporativo, como de la relación familia-empresa que ayuden en los procesos de preparación de los futuros líderes, identificación de sucesores y valoración de la conveniencia de la incorporación de los miembros de la familia a la empresa.

Estos mecanismos proporcionan foros convenientes para que se produzca una reflexión adecuada para la empresa familiar, de vital importancia para su sostenibilidad a largo plazo del proyecto familiar. La gobernanza familiar, a través de procesos y estructuras, apoya la comunicación entre los miembros de la familia y les ayuda a definir quiénes son como grupo y qué quieren lograr.

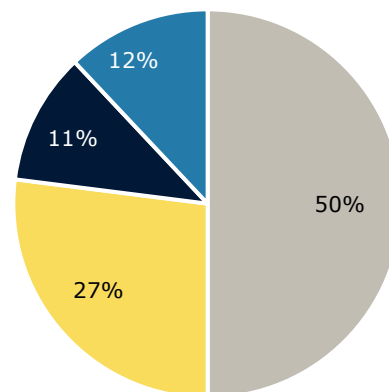
Figura 4. Grado de identificación con la empresa de los miembros de la familia (%)



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Figura 5. Número de mecanismos de gobierno utilizados en el ámbito corporativo y familiar (promedio)**a) Número de mecanismos**

■ Mecanismos corporativos ■ Mecanismos de gobierno familiar

b) Uso de mecanismos de gobierno

■ Uno ■ Dos ■ Tres ■ Cuatro o más

Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Un aspecto destacable del caso español es que las empresas familiares tienden a utilizar, en promedio, un menor número de órganos y prácticas de gobierno de tipo corporativo (entre los que se incluyen la existencia de consejos de administración, consejos consultivos, presencia de externos o independientes en los consejos, planes de relevo o de igualdad en los órganos de gestión...) que las empresas familiares de otras partes del mundo. Las empresas españolas utilizan, de media, un total de 1,96 mecanismos o prácticas de gobierno corporativo, frente a los 2,11 mecanismos utilizados por las empresas a nivel global. El caso europeo se aproxima al español en este ámbito con un promedio de 2,01 mecanismos de gobierno utilizados.

Sin embargo, las empresas familiares españolas se muestran más activas que la media en cuanto a la adopción de mecanismos de gobierno de la relación empresa-familia. En España, la organización familiar se articula con un promedio de 2.64 mecanismos de gobierno (por ejemplo: constitución o protocolo familiar, reuniones familiares formales; consejos de familia, o el uso de consultores externos). El área en la que se utiliza un mayor número de opciones es Latinoamérica y Caribe, que superan el caso español con un total de 2.73 mecanismos utilizados.

La figura 5 analiza con mayor detalle el uso de mecanismos de gobierno corporativo en el caso español. Puede observarse que el 50% de las empresas utiliza únicamente uno de los mecanismos de gobierno corporativo planteados, mientras que un 23% de ellas recurren a la combinación de 3 o más.

Las diferentes herramientas de gobierno corporativo no se utilizan con la misma frecuencia en todas las regiones (Figura 6). Las políticas de igualdad y de apertura al liderazgo femenino destacan sobre otros aspectos considerados en las cuatro regiones que se han estudiado. En el caso de España, este aspecto se sitúa por encima del promedio, alcanzando un uso del 36%.

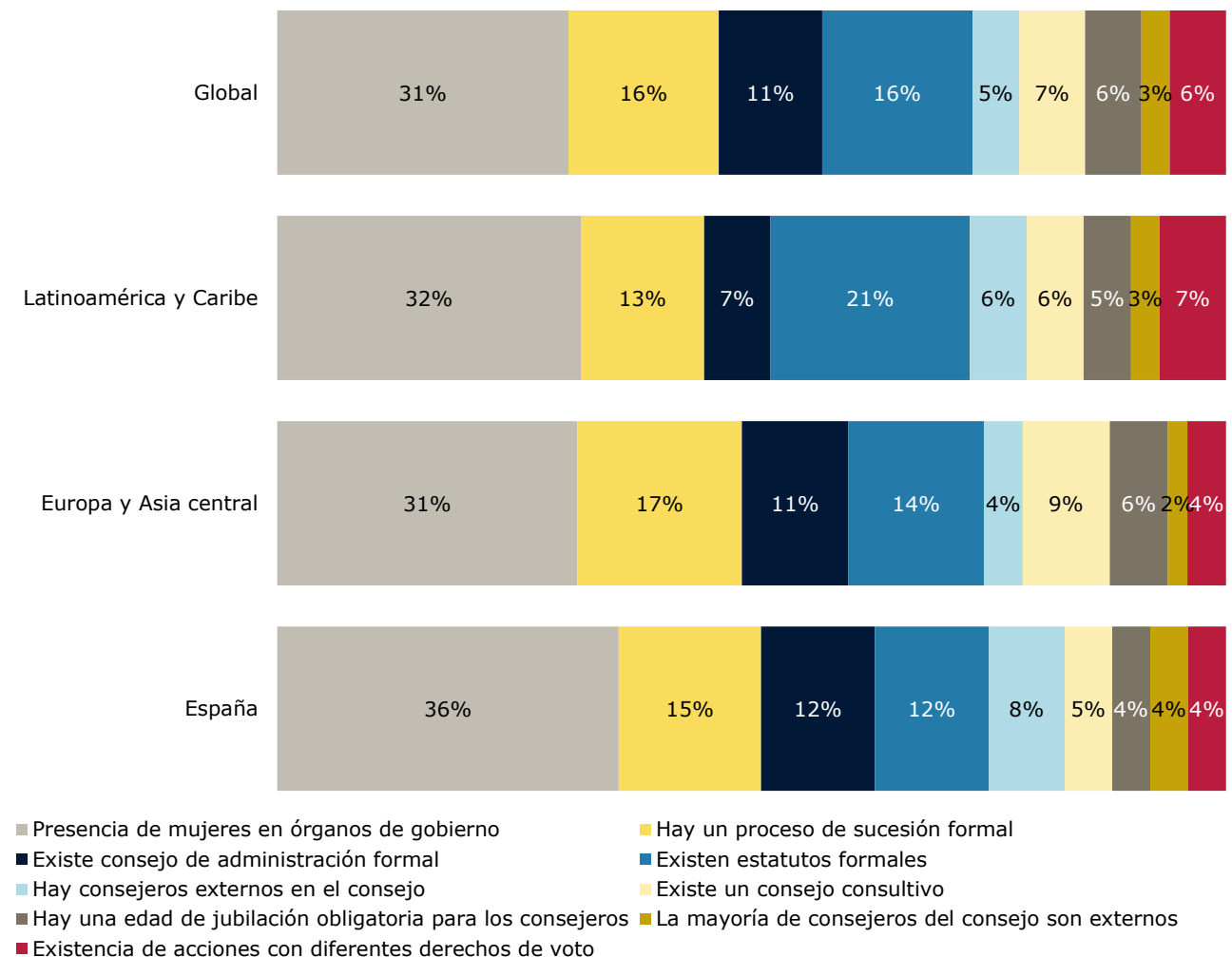
Los mecanismos y prácticas que le siguen en función de su frecuencia de uso, son los planes formales de sucesión (15% de las empresas) y el establecimiento de consejos de administración formales (12% de los casos), junto con los acuerdos legales entre accionistas o acuerdos estatutarios (12%). La incorporación de consejeros externos en el consejo de administración se sitúa en el 8%, mientras que el establecimiento de una junta de accionistas o de límites de edad para los miembros de los órganos de gobierno se dan en un 5% de las empresas entrevistadas.

Con respecto al gobierno de la familia, las empresas familiares pueden implementar diferentes herramientas (Figura 7). La tendencia global muestra que el 24% de las empresas familiares españolas recurre al uso de consultores externos profesionales para asesorarse en estos aspectos (muy en la línea de la tendencia global, que se sitúa en un 25%).

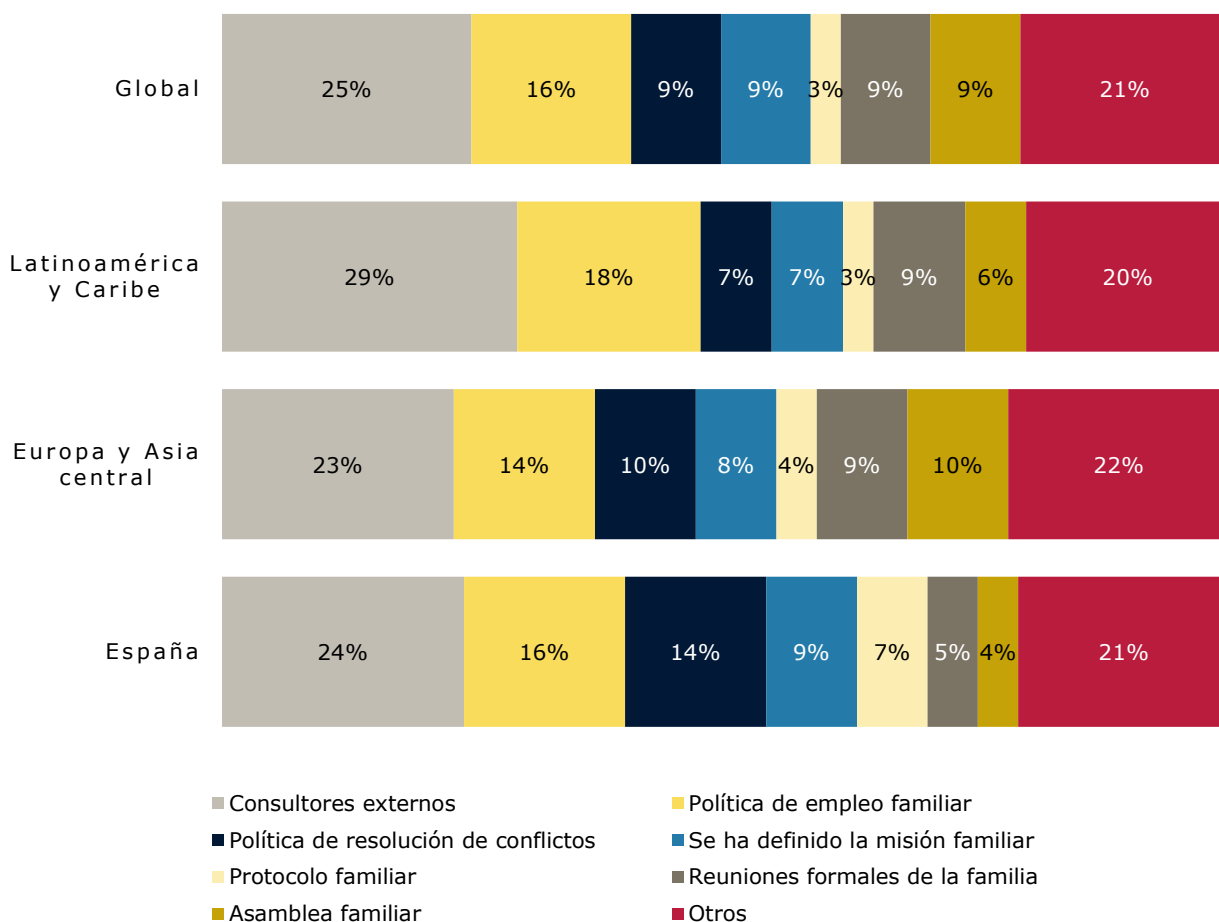
Un 16% de las empresas españolas encuestadas se han dotado de una política de empleo

familiar y un 14% dispone de políticas o acuerdos orientados a la resolución de conflictos. El 12% han limitado la edad de jubilación del CEO, y un 9% han establecido cuál es la misión de la familia. A pesar de su fuerte notoriedad, los protocolos y los consejos de familia (o reuniones familiares formales) así como las asambleas familiares se sitúan entre las herramientas menos utilizadas en el ámbito de la organización de la relación empresa-familia.

Figura 6. Mecanismos de gobierno más utilizados en el ámbito corporativo (promedio)



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Figura 7. Mecanismos de gobierno familiar utilizados (porcentajes)

Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Al preguntar a los líderes familiares empresariales sobre su percepción de la necesidad de cambiar las herramientas de gobernanza, en España el 73% considera que no existe una necesidad apremiante de abordar cambios. Este dato contrasta con la percepción observada a nivel global, donde el 50% considera estar satisfecho, mientras que el otro 50% considera necesario un cambio para lograr un mayor crecimiento. Por su parte, Latinoamérica y la Región del Caribe sí apuestan fuertemente por una necesidad de cambio en la estructura de gobierno familiar.

El comportamiento estratégico y la orientación de la empresa es también un elemento relevante que determina el modo en que se afrontan los retos en las organizaciones familiares. En este sentido, mantener viva la orientación profesional y proyectarla hacia las

generaciones futuras es uno de los aspectos clave para sostener la empresa familiar a través del tiempo.

Así, una de las actitudes empresariales que más influyen en el comportamiento de las empresas familiares es su orientación emprendedora. Esta orientación se entiende como el conjunto de procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que fomentan el emprendimiento. Dicha orientación emprendedora (OE) se caracteriza por las siguientes cualidades: una propensión a actuar de manera autónoma (autonomía), la voluntad de innovar (innovación) y asumir riesgos (riesgos), una tendencia a actuar de manera relativamente agresiva frente a los competidores (agresividad competitiva) y a ser proactivo en relación con las oportunidades del mercado (proactividad).

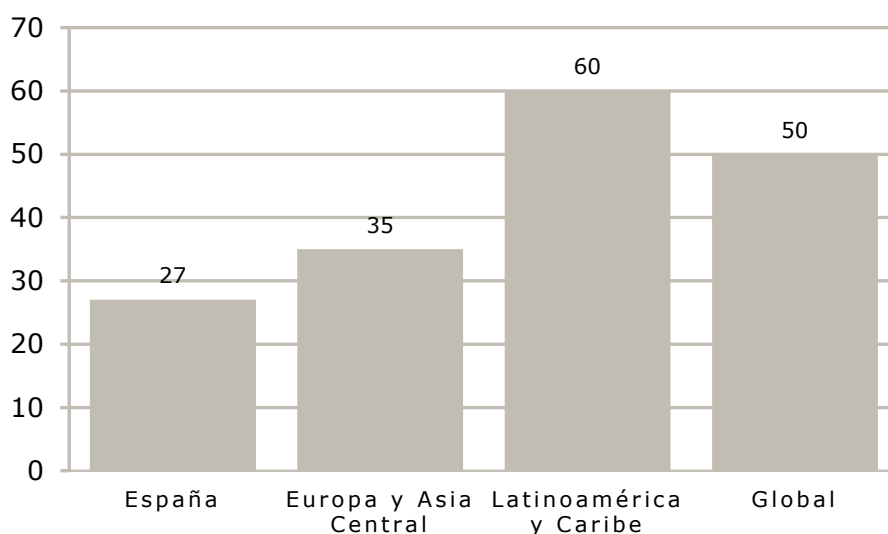
2e. Orientación emprendedora

A nivel global, en una escala de 1 a 5, las empresas familiares muestran niveles medios de Orientación Emprendedora (figura 9). Esta orientación se muestra más elevada en las regiones del mundo caracterizadas por un mayor dinamismo y potencial de desarrollo del mercado, lo que sugiere que las empresas familiares se activan más ante las

oportunidades de crecimiento en dichas regiones frente al promedio del resto del mundo.

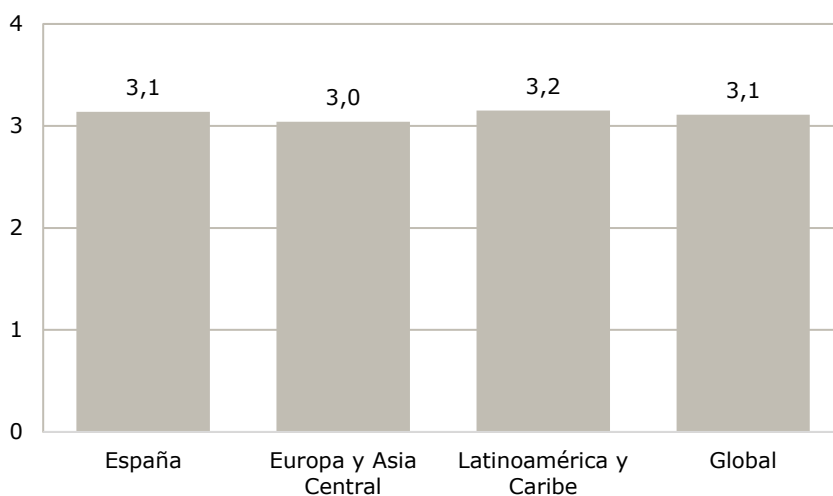
En el caso español, la orientación emprendedora de las empresas familiares se sitúa claramente por encima del promedio del grupo de Europa y Asia Central, con valores que se sitúan incluso ligeramente por encima de la media global.

Figura 8. Empresas que consideran necesario realizar cambios en los mecanismos de gobierno familiar (%)



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Figura 9. Orientación emprendedora de las empresas familiares en diferentes zonas. Escala de 1 a 5.



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Centrando la atención en las empresas familiares españolas, y entrando a valorar los diferentes componentes de la Orientación Emprendedora (figura 10), observamos que la asunción de riesgos y la agresividad competitiva están en niveles más bajos que el resto de aspectos, lo que sugiere que las empresas familiares ponen algo menos de énfasis en estos componentes. Por el contrario, destaca el comportamiento proactivo de las empresas familiares españolas como atributo más destacado, mostrando la importancia que le dan los líderes españoles a desarrollar un comportamiento anticipador y abierto al cambio.

2f. Evolución reciente y principales preocupaciones

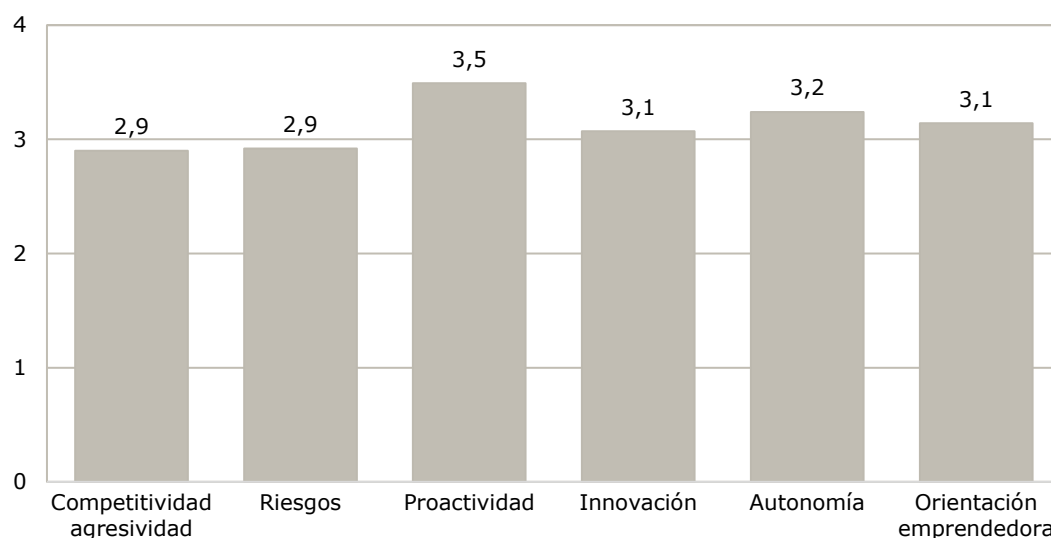
El crecimiento en ventas y beneficios de las empresas familiares entrevistadas en los últimos tres años se sitúa, a nivel global, en torno al 24% en ventas y al 22% en ganancias

(figura 11). En el caso español, estas cifras son sensiblemente inferiores, y se sitúan en un 16% de crecimiento en ventas y en un 15% de crecimiento en beneficios en los últimos tres años.

Entre las principales preocupaciones de las empresas familiares españolas (figura 12), se encuentra la carga impositiva, mencionada por un 17% de las empresas, el reto que conllevan los cambios tecnológicos, concretamente la transformación digital y las nuevas tecnologías, señalados por un 14% de los entrevistados.

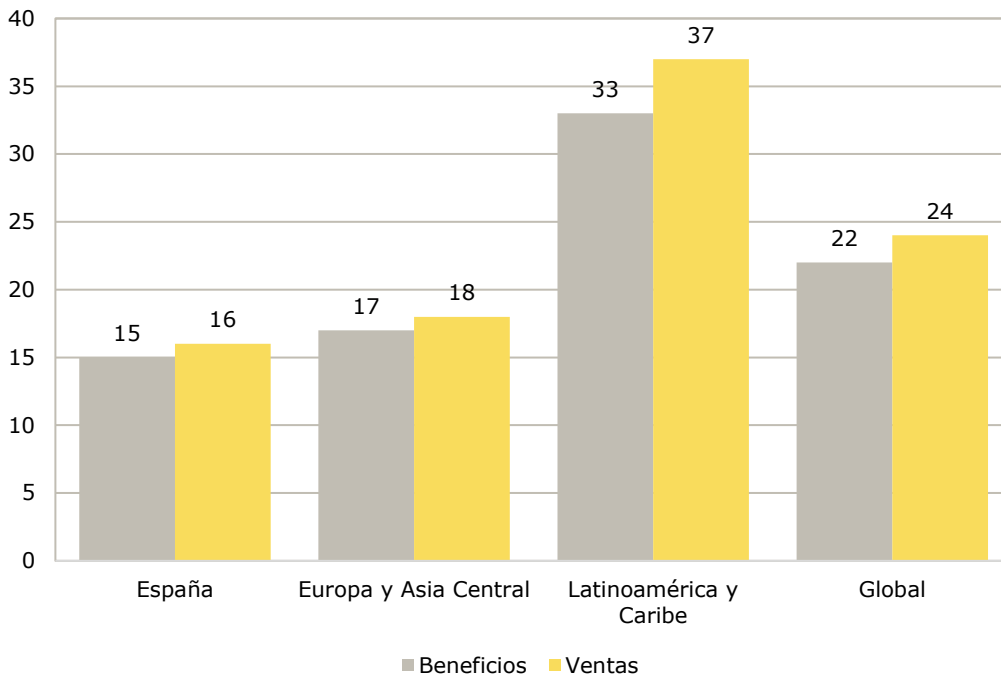
Otros retos mencionados se relacionan con la disponibilidad de talento (13% de menciones), los cambios legislativos (11%), las políticas relacionadas con el cambio climático (8%), las tendencias en las cadenas de suministro (8%), o la ciberseguridad (7%). Cierran la lista la inclusión y la diversidad (3%) y el retorno del territorialismo (2%).

Figura 10. Dimensiones de la orientación emprendedora de las empresas españolas. Escala de 1 a 5.



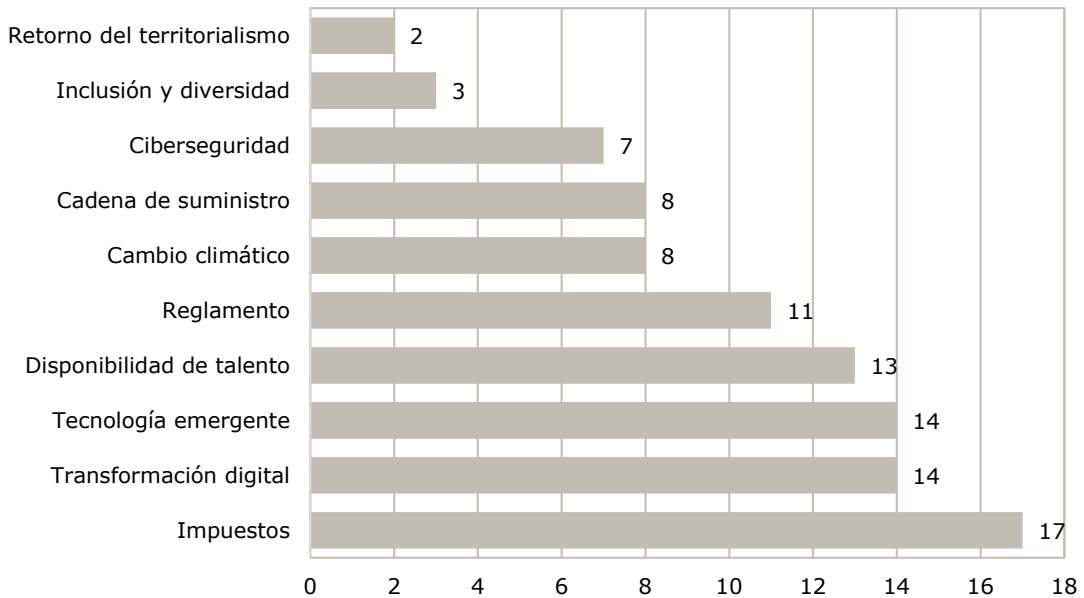
Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Figura 11. Crecimiento en ventas y beneficios en los últimos tres años (porcentaje).



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Figura 12. Principales preocupaciones de las empresas familiares españolas



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

3.

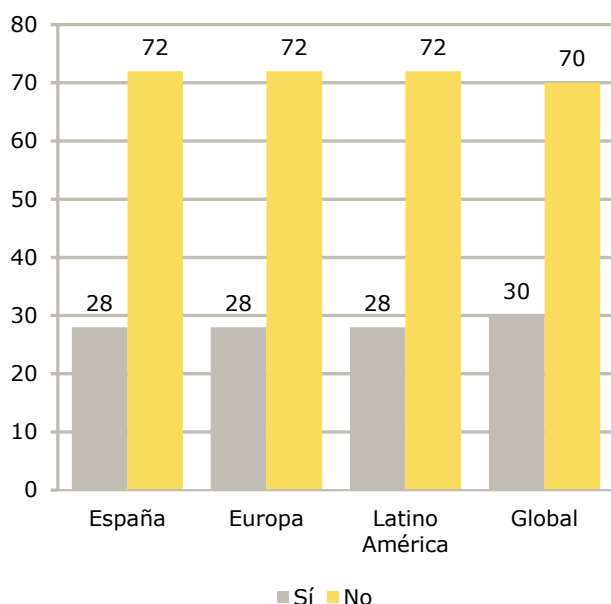
La sucesión en las empresas familiares españolas

3a. Planificación del proceso

Disponer de un plan de sucesión implementado sugiere que los líderes de las empresas familiares han tomado consciencia de la importancia de preparar anticipadamente el proceso de sucesión, y que dicho proceso se pueda desarrollar mediante criterios razonados y de modo profesional.

Los resultados de este estudio indican que un 28% de las empresas familiares españolas tienen previsto un plan de sucesión. Visto desde otro ángulo, más de un 70% de los líderes actuales de las empresas familiares admite no tener un plan de sucesión. Estas cifras son muy similares para los líderes europeos, los latinoamericanos y, en su conjunto, para los de toda la muestra global de este estudio (figura 13).

Figura 13. Existencia de un plan de sucesión en las empresas familiares (porcentajes)



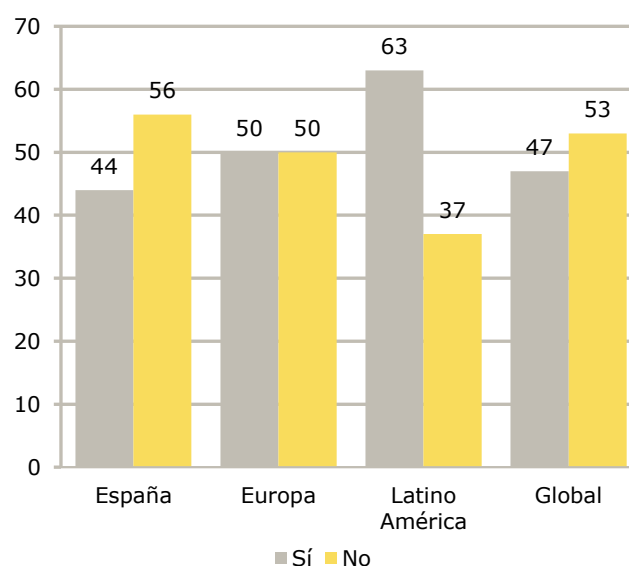
Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

En cambio, cuando se pregunta si la empresa cuenta con un plan de emergencia en el caso de que suceda un hecho inesperado que

obligue a sustituir al directivo actual, las diferencias entre las que sí disponen de él y las que no lo tienen no se reducen sensiblemente (figura 14). En España el 44% de los líderes dice que sí disponen de un plan de emergencia, mientras que el 56% asegura no disponer de ningún tipo de plan.

En Latinoamérica por el contrario la mayor parte de las organizaciones (un 63% de las empresas encuestadas) aseguran que disponen planes sucesorios de emergencia. Más igualados son los resultados globales y de las empresas europeas en las que aquellos que dicen disponer de estos planes de emergencia se sitúan en torno al 50%.

Figura 14. Presencia de planes de emergencia en las empresas familiares (porcentajes)



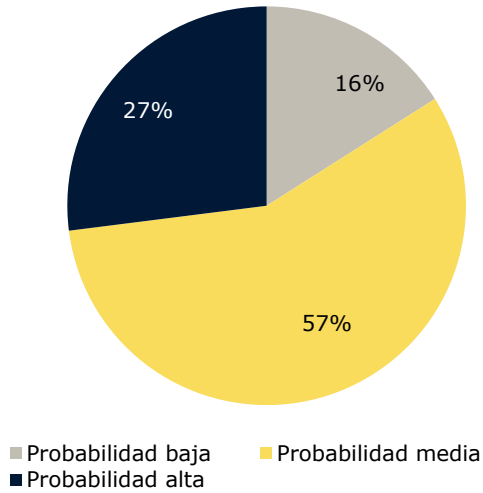
Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

3b. Continuidad de control familiar

Una de las principales decisiones con relación a los procesos de sucesión se refiere a la posibilidad (o no) de que el próximo directivo principal de la empresa sea un miembro de la familia.

En el caso español, un 67% líderes entrevistados valoran esta probabilidad con un nivel medio (figura 15), mientras que un 16% consideran que dicha probabilidad es baja, frente a un 27% que la califican como alta. La orientación hacia la continuidad familiar es, por tanto, relativamente elevada.

Figura 15. Probabilidad de que el próximo CEO sea un miembro de la familia (porcentaje)



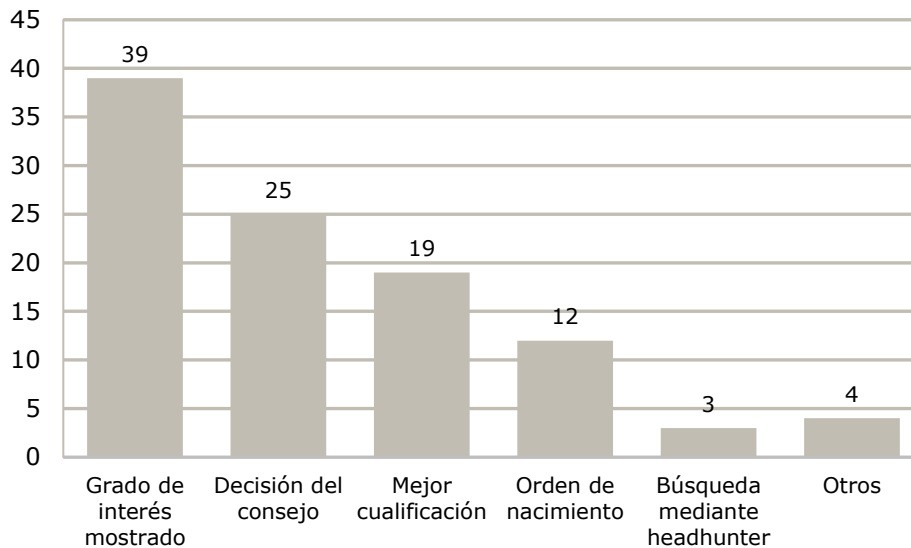
Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

3c. Criterios de sucesión considerados

Para comprender mejor cómo se seleccionará al próximo CEO, se preguntó a los líderes empresariales sobre los aspectos más valorados en este proceso (figura 16).

El criterio más frecuentemente considerado en las empresas familiares españolas es la evaluación del grado de interés que el sucesor demuestra en el negocio (aspecto considerado en el 39% de las empresas). El segundo criterio más frecuente está relacionado con el consenso alcanzado por los órganos de gobierno o directivos de la empresa (25% de los casos). La elección del candidato mejor cualificado se menciona en el 19% de las empresas, mientras que un 12% reconocen que la primogenitura se mantiene como un criterio relevante. El resto de las respuestas incluyen el uso de empresas de búsqueda externas (3%) y otros criterios no especificados (4%).

Figura 16. Frecuencia con la que se consideran diferentes criterios para la selección del sucesor.



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

3d. Tipo de salto generacional

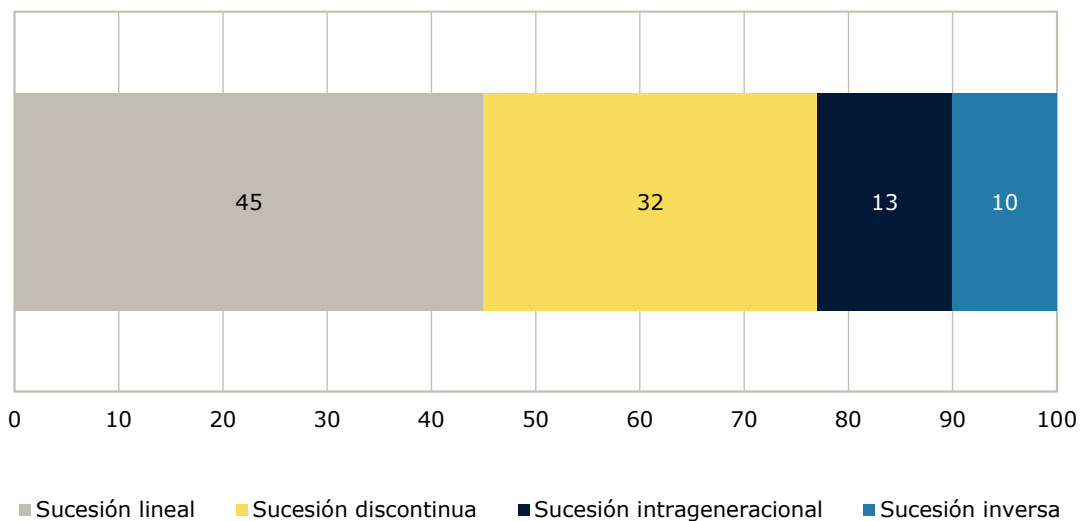
Lo más habitual es que los procesos de sucesión del CEO en una empresa familiar sean lineales, lo que implica la transferencia del liderazgo de la empresa desde un miembro familiar de la generación actual a uno que pertenece a la generación inmediatamente posterior. Sin embargo, la sucesión no siempre es un proceso lineal y es posible encontrar, al menos, cuatro tipos diferentes:

- Sucesión lineal: transferencia del liderazgo desde la generación actual hacia la inmediatamente posterior
- Sucesión discontinua: transferencia del liderazgo desde la generación actual hacia una tercera generación saltando la inmediatamente posterior

- Sucesión intrageneracional: transferencia del liderazgo desde la generación actual hacia personas que pertenecen a la misma generación
- Sucesión inversa: sucesión que pasa de la generación actual hacia otra anterior

En España el proceso de sucesión más común es mediante la sucesión lineal (figura 17), con un 45% de los casos, seguida de la sucesión discontinua que se produce en un 32% de los casos. Las sucesiones intrageneracionales se dan en un 13% de las situaciones, y la sucesión inversa está presente en un 10% de los casos.

Figura 17. Tipos de saltos generacionales en los procesos de sucesión (distribución porcentual).



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

3e. Planes para la jubilación de los líderes actuales

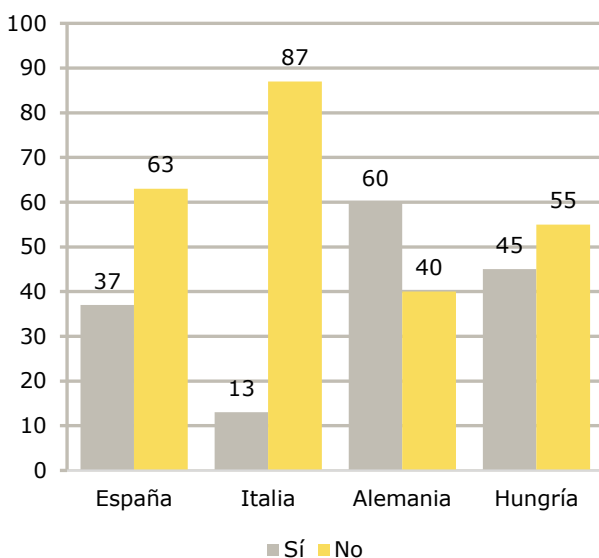
Con una esperanza de vida creciente y, cada vez, mayor calidad de vida, los planes de

jubilación personales y profesionales se vuelven más importantes para las empresas familiares, y afectan de modo determinante a los procesos de sucesión.

En este apartado queremos entender a qué edad planean jubilarse los líderes empresariales actuales de las empresas familiares participantes, así como saber si tienen un plan personal de jubilación, y a qué planean dedicar su tiempo tras la jubilación.

Con respecto a los planes para la jubilación, en España, el 37% de los líderes entrevistados asegura disponer de un plan premeditado respecto a su jubilación. Si comparamos los datos con los de otros países de la UE podemos ver que en Alemania esta cifra asciende hasta el 60%; mientras que Italia es el país en el que menos se planifica la jubilación, con una representación del 13%.

Figura 18. Porcentaje de líderes que declara haber planificado su jubilación (porcentaje).

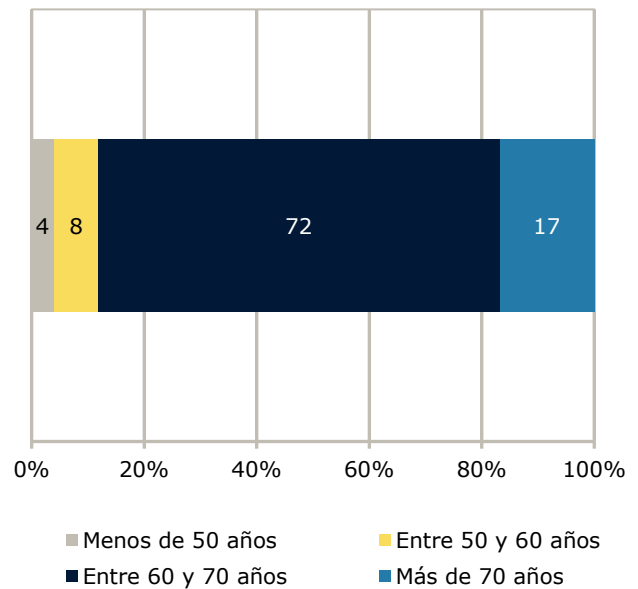


Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Como es razonable, la mayor parte de los directivos europeos encuestados, un 72% del total, planea jubilarse entre los 61 y los 70. Cabe señalar que un 4% de los directivos tiene intención de retirarse antes de cumplir los 50 años; mientras que un 17% de ellos planea jubilarse después de los 70 años. Es destacable esta cifra, pues supone un porcentaje bastante elevado de directivos que pretenden alargar notablemente su periodo de permanencia en el cargo. La mayor longevidad y calidad de vida de la sociedad actual puede estar prolongando la permanencia en los cargos, si bien esto conlleva riesgos de pérdida de

motivación e interés por parte de los potenciales sucesores.

Figura 19. Edad prevista de jubilación de los líderes actuales (Europa) (porcentajes)



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Por último, cuando se pregunta a los líderes empresariales españoles sobre las actividades que planean llevar a cabo una vez jubilados, predominan las intenciones relacionadas con actividades de tipo personal y familiar (figura 20). La mayoría de ellos declara que piensa pasar tiempo con su familia (23% de los participantes), seguido de viajar (20%) y de disfrutar del tiempo de ocio (15%). Entre las actividades relacionadas con el ámbito laboral, un 15% indica que desea aprovechar su experiencia para realizar actividades de consultoría, bien para la empresa familiar o para terceros, mientras que un 9% desea buscar nuevas oportunidades de negocio. Un 8% desea desarrollar las actividades filantrópicas de la familia y un 7% mantener un papel como consejero en el negocio familiar.

A nivel europeo las respuestas son prácticamente idénticas, con una pequeña diferencia a favor de viajar por delante de pasar tiempo con la familia. Asimismo, los líderes europeos dan algo más de peso al rol consultivo y el papel de consejero en el negocio familiar.

4.

Diferentes perspectivas generacionales frente a la sucesión

Los cambios generacionales afectan a la forma en que los líderes de las empresas familiares administran sus empresas y abordan los procesos de sucesión y gobernanza. Cada cohorte demográfica tiene su propio enfoque hacia la vida y el trabajo, redefiniendo profundamente el *status quo* de las familias y sus negocios.

En este apartado identificamos la cohorte demográfica a la que pertenecen los actuales líderes españoles de las empresas familiares

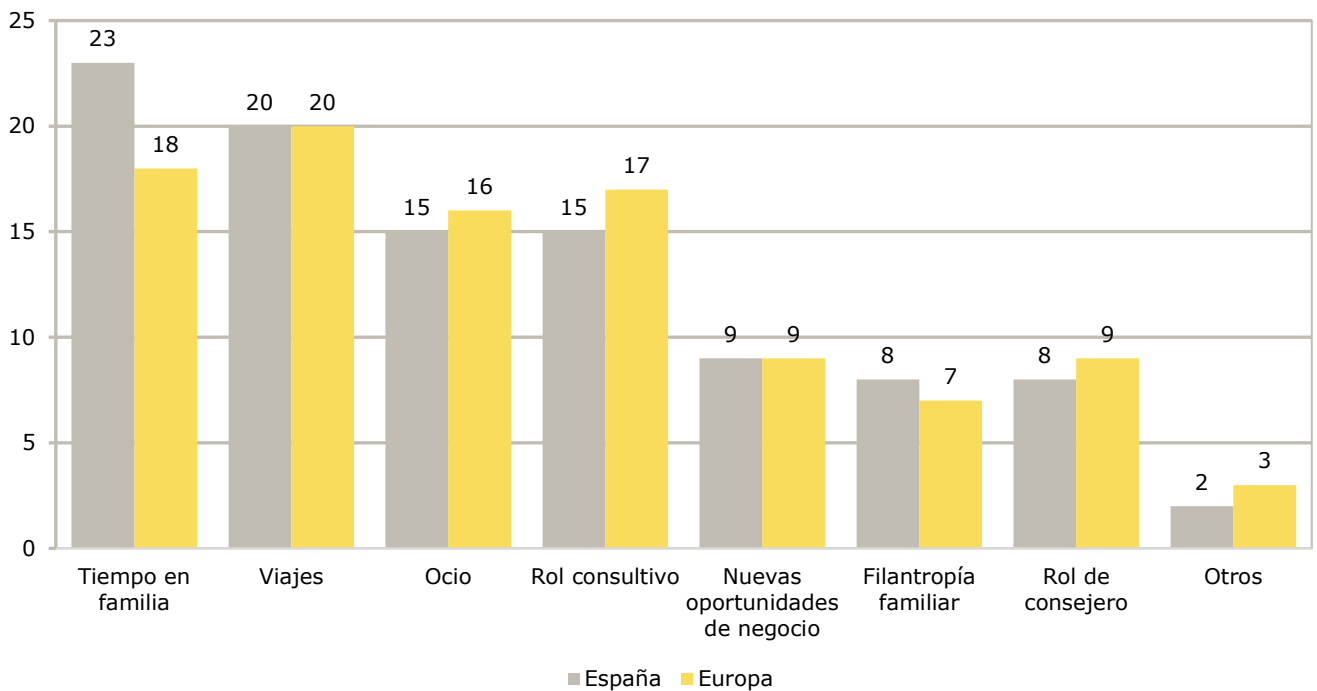
con el objeto de entender mejor cómo dichos cambios impactan en las familias empresarias en la era moderna.

4a. Cohortes demográficas: de la generación silenciosa a los millennials

Los líderes familiares que han participado en este estudio pertenecen a cuatro generaciones diferentes:

- **Generación silenciosa.** Se refiere a las personas nacidas antes de la finalización de la segunda guerra mundial, aproximadamente entre 1929 y 1945.

Figura 20. Planes declarados por los líderes respecto a su actividad después de la jubilación (España y Europa)



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

- **Baby boomers.** Incluye a los nacidos con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1946 y 1964. Esta etapa se caracterizó por un inusual

incremento de la tasa de natalidad en diferentes países, dando nombre al fenómeno denominado baby boom.

- **Generación X.** Se refiere a las personas nacidas desde la segunda mitad de los

años 60, hasta principios de los años 80 del siglo XX.

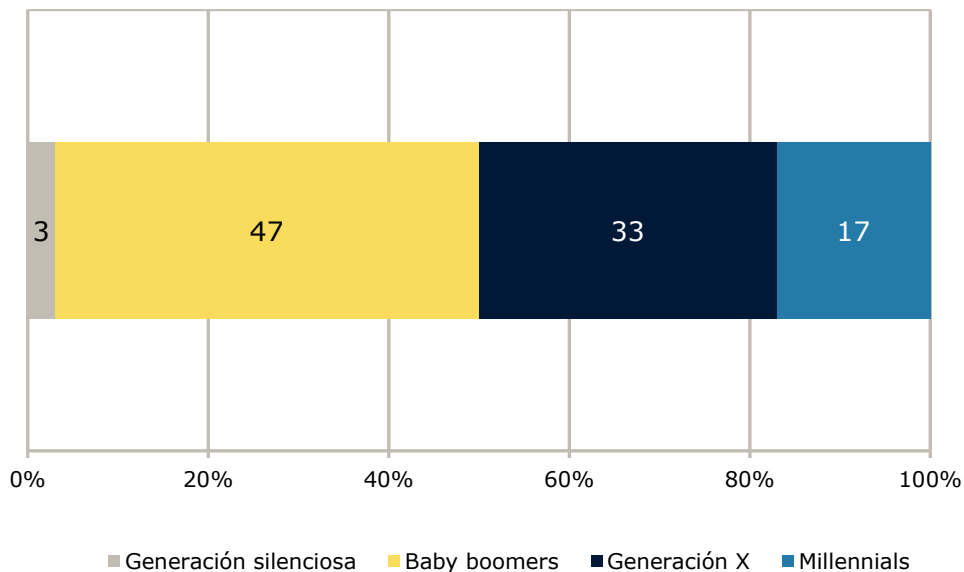
- **Millennials o Generación Y.** Incluye a los individuos nacidos desde los años 80 del pasado siglo, hasta mediados de los 90.

La mayor parte de los directivos (CEOs) encuestados pertenecen a la generación de los Baby Boomers, comprendida entre los años 1946 y 1964, es decir, que en la actualidad estos individuos tienen una edad comprendida entre los 56 y 74 años. Le siguen la Generación X, con un 33% de los casos, la generación Millennial, representada en un 17% de los entrevistados y, por último, se sitúa la generación silenciosa con un 3% de los casos. Estos últimos directivos tienen actualmente más de 80 años (Véase la figura 21).

Con respecto a su nivel formativo (figura 22), los pertenecientes a la Generación X son los mejor formados, puesto que es la generación en la que se observa un mayor porcentaje de graduados universitarios y de líderes con estudios de Máster. Le sigue la Generación Millennials, en la que el grado mínimo de los directivos es la formación profesional. Este incremento de los niveles formativos está fuertemente influido por la evolución de las políticas educativas del estado, ya que desde los años 90 la educación secundaria pasó a ser obligatoria para todos los alumnos.

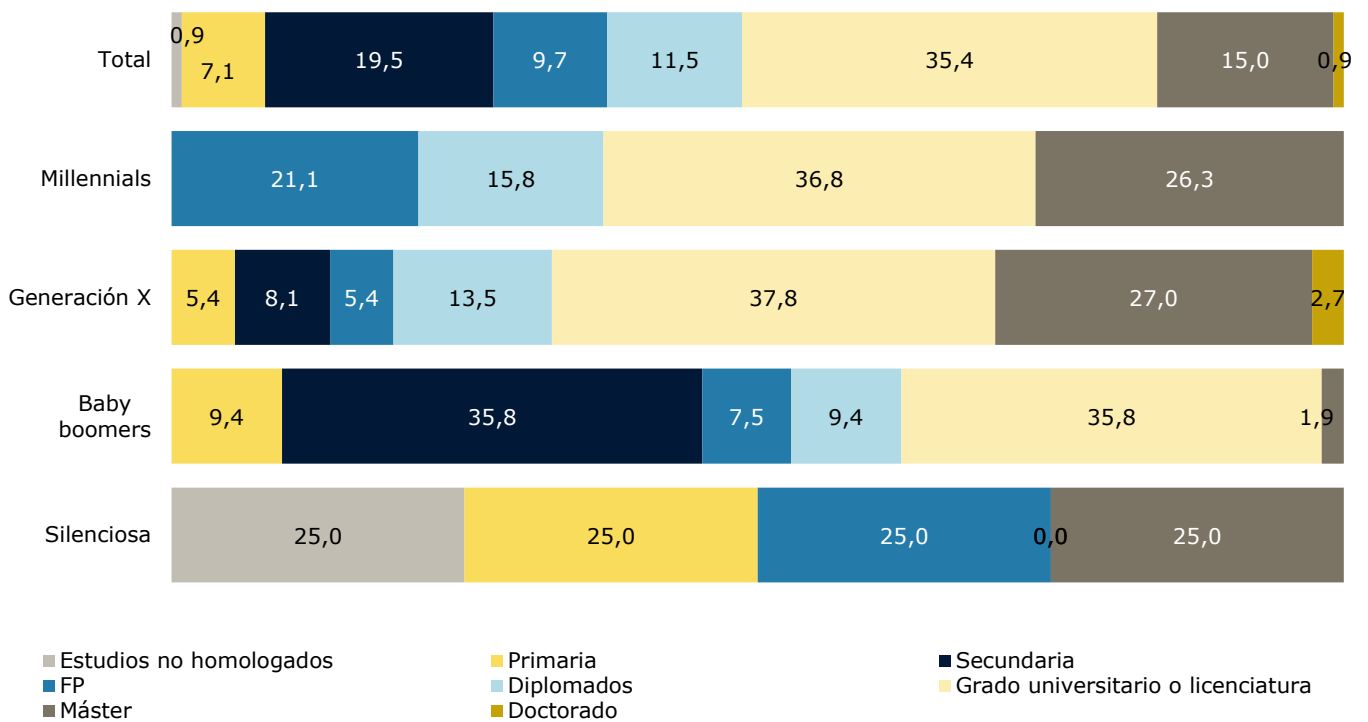
La Generación Baby Boomers presenta más directivos con formación secundaria, aunque el 35% de ellos están en posesión de un título de licenciatura o grado Universitario.

Figura 21. Distribución por cohortes demográficas de los líderes españoles entrevistados (porcentaje)



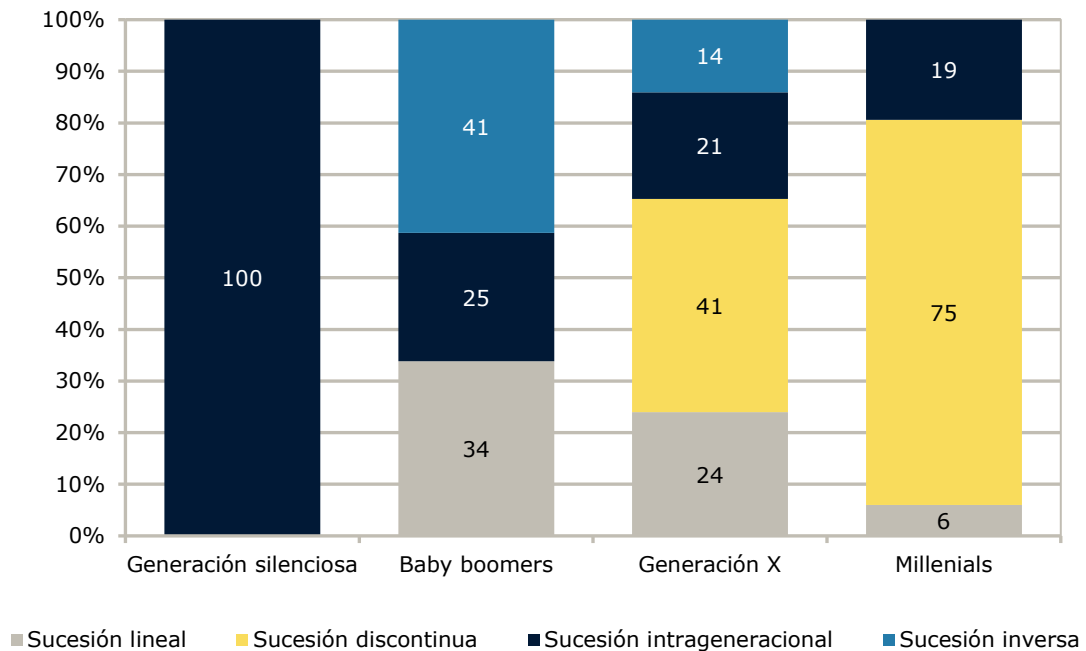
Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Figura 22. Nivel de estudios de los líderes de empresas familiares participantes según su cohorte demográfica (porcentajes)



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019

Figura 23. Modos de acceso al puesto de líder por generaciones.



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

4b. Acceso a la posición de liderazgo en la empresa familiar

Los líderes pertenecientes a la Generación Silenciosa declararon que su acceso al puesto se produjo principalmente a través de una sucesión intrageneracional. Por su parte, la generación de los *Baby Boomers* lo hizo mayoritariamente mediante procesos de sucesión lineal, así como procesos de sucesión intrageneracional e inversa. Por su parte, la generación X y la generación *Millennials* han seguido principalmente procesos de sucesión discontinua.

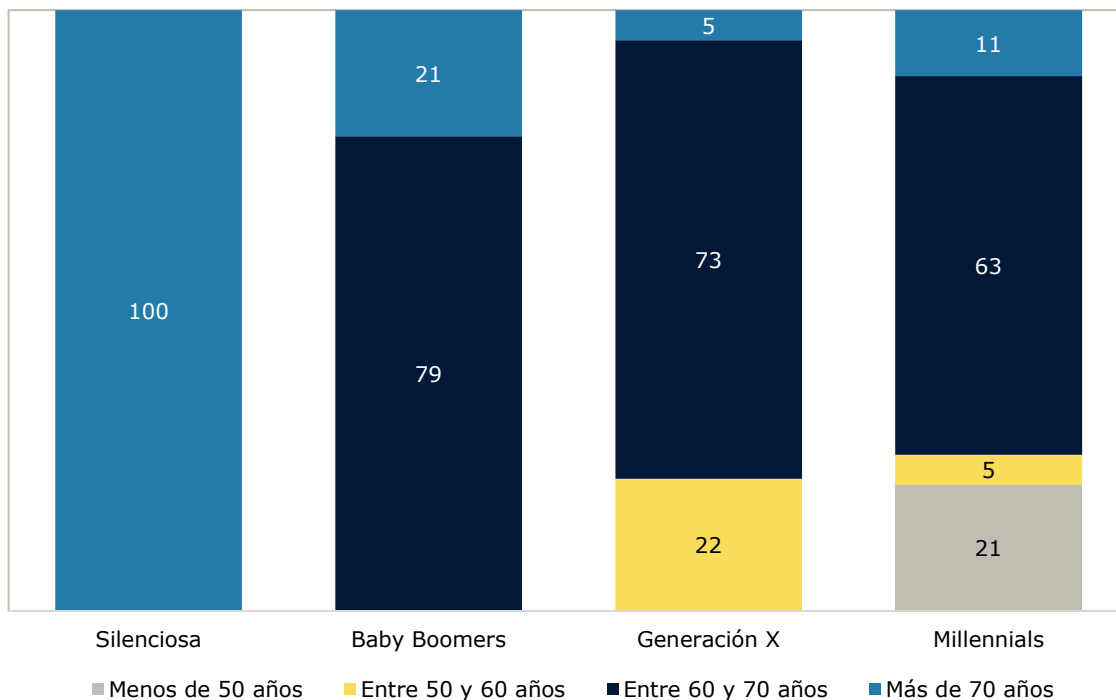
4c. Planes de jubilación según la cohorte demográfica

Uno de los aspectos en los que se observa una mayor diversidad de perspectivas entre diferentes grupos generacionales es el relativo a los planes que los líderes tienen con respecto a su jubilación. En el caso de los líderes de

empresas familiares españolas, una quinta parte de los integrantes de la generación Millennial valora la posibilidad de jubilarse a una edad temprana, inferior a los 50 años (véase la figura 24), si bien la mayoría (63%) fija su horizonte en las edades habituales de jubilación y un 11% incluso más lejos. Por su parte, solo un 5% de los líderes pertenecientes a la generación X considera alargar su permanencia en el cargo más allá de los 70 años. Por el contrario, uno de cada cinco baby boomers, cuyas edades se sitúan ya entre 45 y los 75 años, planea jubilarse a una edad superior a los 70 años.

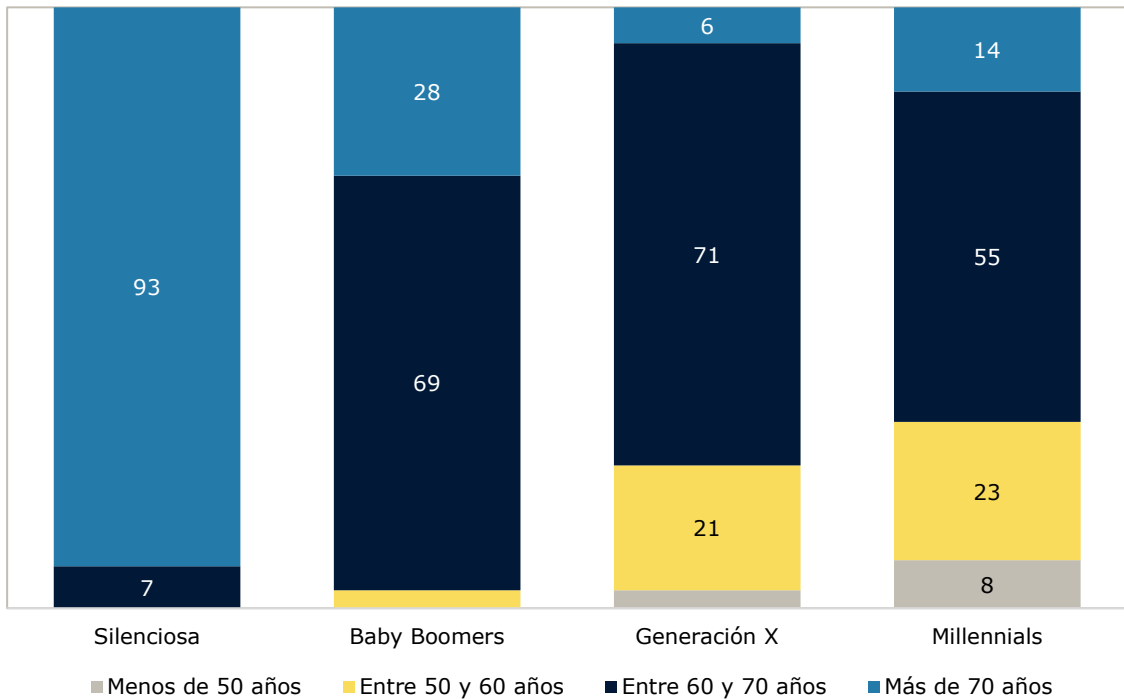
Si comparamos esos datos con los del conjunto de empresas europeas (figura 25), podemos observar que los resultados son similares. Los millennials y la generación X tienen mayor predisposición a jubilarse antes de 60 años; y casi un 30% de la generación de los baby boomers piensa jubilarse una vez superados los 70 años.

Figura 24. Edad planeada de jubilación por generaciones. España



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Figura 25. Edad planeada de jubilación por generaciones. Europa



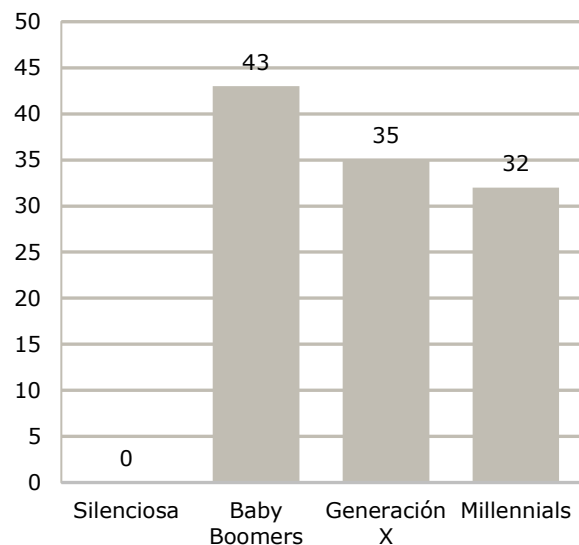
Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Con respecto a la reflexión realizada por los líderes entrevistados sobre la ocupación de su tiempo después de la retirada, existen algunas diferencias entre las diferentes generaciones (figura 26). Los miembros de la generación silenciosa que siguen todavía al mando de sus empresas no han realizado esta reflexión. Su vida gira alrededor de la empresa y no parecen tener planes de modificar sus hábitos de vida.

Un 43% de los baby boomers (generación más próxima a la edad de jubilación legal) han reflexionado sobre cómo ocupar su tiempo tras la retirada.

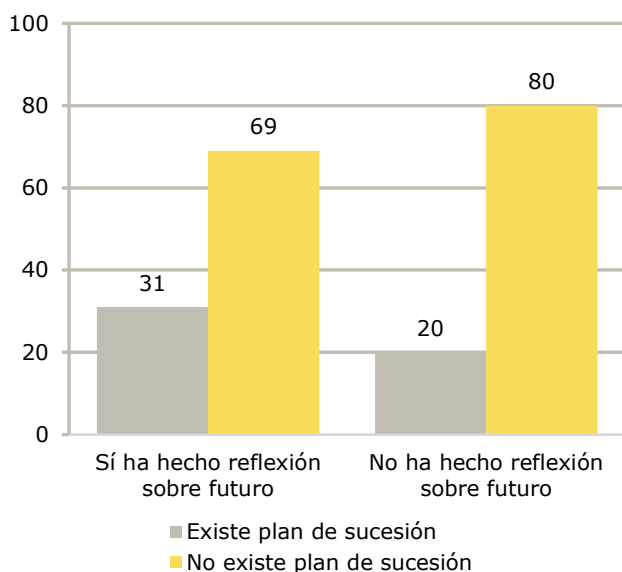
Comparativamente, alrededor de un tercio de los más jóvenes (Gen X y Millennials) han reflexionado sobre estos aspectos. Estas generaciones están más lejos del momento de jubilación habitual, pero tienen unas expectativas de retirada más tempranas, por lo que esta reflexión resulta oportuna cuanto antes.

Figura 26. Preparación de la actividad tras la retirada (%)



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Figura 27. Relación entre la existencia de plan de sucesión y preparación de la retirada (%)



Fuente: Elaboración propia. STEP Project. Global Survey 2019.

Además, dicha reflexión parece verse favorecida por la existencia de planes de sucesión (figura 27).

La existencia de un plan de sucesión formal en la empresa, incrementa la posibilidad de que el directivo actual reflexione sobre sus planes de futuro (El porcentaje de directivos que preparan su retirada es 11 puntos más elevado). Esto contribuye a que se preparen individualmente y se eviten atrincheramientos que dificulten los procesos de sucesión.

5.

Conclusiones

El ambicioso estudio realizado por el proyecto STEP a nivel global ha abordado el modo en que los cambios generacionales y sociales está influyendo en el modo en que se afrontan los procesos de sucesión en las empresas familiares en todo el mundo.

Los resultados obtenidos muestran que el alargamiento de la esperanza de vida no parece estar retardando sustancialmente las intenciones de relevo generacional entre las generaciones que actualmente se encuentran al mando (especialmente la generación de Baby Boomers y la generación X). En estos casos,

alrededor del 70% de los líderes entrevistados asegura tener intención de retirarse entre los 60 y los 70 años, si bien los más jóvenes están menos predispuestos a alargar su carrera por encima de los 70 años (5% de los miembros de la generación X, frente al 28% de los baby boomers)

La jubilación del directivo de la empresa conlleva un proceso sucesorio que, desde el punto de vista empresarial debe de hacerse de forma gradual y natural. La planificación de esta sucesión ayuda a los directivos salientes a preparar su salida, y mejora la eficacia de los procesos de transición.

Las empresas familiares españolas se sitúan en la media internacional respecto a la existencia de planes de sucesión (28% en España, al igual que en Europa y Latinoamérica, frente al 30% global).

Sin embargo, se encuentran peor dotadas de estructuras y mecanismos de gobierno corporativo que pueden ayudar en estos procesos (consejos de administración, existencia de consejeros externos, etc.). Por el contrario, disponen de una orientación más fuerte hacia la estructuración del gobierno familiar, que puede ayudar a orientar y consensuar los procesos de sucesión y a fomentar la participación de la familia y su implicación en las futuras etapas del proyecto empresarial.

Agradecimientos

Los miembros del equipo de investigación agradecen el apoyo de todos los componentes del proyecto STEP a nivel global, así como a las universidades a las que pertenecen, y a los promotores y patrocinadores de las cátedras de empresa familiar que han colaborado en este informe.

- Universitat de València
 - Cátedra de Empresa Familiar, promovida por AVE, IEF, EDEM e IVEFA y patrocinada por Bankia y Broseta.
- Universidad Abat Oliba
 - Cátedra de Empresa Familiar y creación de empresas
- Universidad de Extremadura.