

Los almacenes no tienen planificada la sucesión

El tamaño de las empresas dificulta la renovación familiar en la empresa

Este estudio se ha pensado y desarrollado para obtener una fotografía lo más real posible de la situación en la que se encuentra el sector de la distribución de materiales de construcción en nuestro país. Y cuando digo “distribución de materiales de construcción” me refiero solamente a los almacenes de materiales de construcción, y no a las grandes superficies (Obramat, Leroy Merlin, Saltoki, etc). Lo que nos interesaba de este estudio es saber en qué situación de cambio generacional se encuentran los almacenes de materiales de construcción, y saber si tienen planificado el relevo en la empresa. Este estudio se efectuó en el mes de febrero de 2024 en base a las respuestas de 234

almacenes de materiales de construcción, recibidos de un total de 2.400 envíos sobre una base de 3.500. No sabemos con exactitud el número real de almacenes de materiales de construcción que hay en España, pero por nuestra base de datos creemos que podemos partir de una cifra bastante fiable en torno a los 3.500 almacenes. Posiblemente puede haber más, pero ya serían por su tamaño muy poco o nada relevantes. Por lo que respecta a las cifras de facturación, los datos estudiados son los que cada año publica L'informatiu en el Ranking de los principales almacenes de materiales de construcción por su facturación (datos del 2022).

RELEVO EN LOS ALMACENES DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

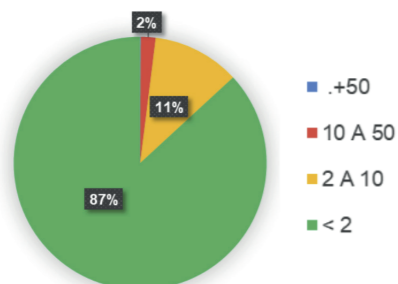
EL **87%** DE LAS EMPRESAS FACTURAN MENOS DE 2 MILLONES AL AÑO.

EL **68%** DE LAS EMPRESAS NO TIENEN PLANIFICADO EL RELEVO.

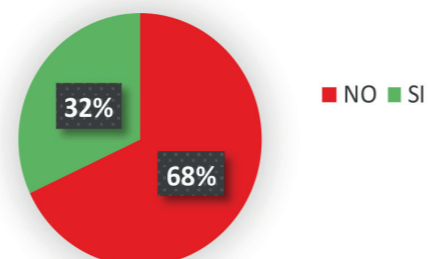
EL **60%** NO HAN ANALIZADO ALTERNATIVAS A LA CONTINUIDAD FAMILIAR.

EL **54%** NO LA TIENEN EN LA FAMILIA.

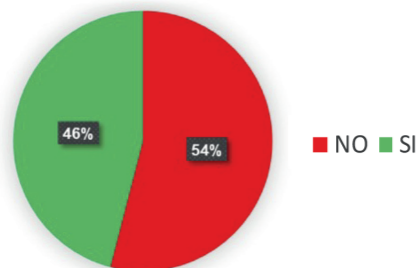
FACTURACIÓN ANUAL



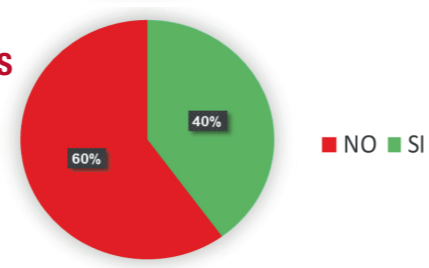
RELEVO PLANIFICADO



HAY RELEVO FAMILIAR



ANALIZADAS ALTERNATIVAS



DE LAS EMPRESAS QUE TIENEN RELEVO EN LA FAMILIA:

Lo tienen planificado:

- 62% sí.
- 38% no.
 - 2% predecesor tiene más de 70 años.
 - 95% predecesor tiene entre 50 y 70 años.
 - 3% predecesor tiene menos de 50 años.

El 37 % han analizado alternativas a la continuidad familiar (respuesta múltiple):

- El 26% la venta.
- El 20% la fusión.
- El 14% el cierre.

DE LAS EMPRESAS QUE NO TIENEN RELEVO EN LA FAMILIA:

- El 91% no tienen planificada la continuidad.
- El 43% han analizado alternativas (respuesta múltiple):
 - El 32% la venta.
 - El 20% la fusión.
 - El 9% el cierre.

ANÁLISIS SEGÚN DIMENSIÓN:

FACTURACIÓN	< 2 MILLONES	DE 2 A 10	MÁS DE 10
HAY RELEVO	43%	72%	89%
ANALIZADAS ALTERNATIVAS	40%	64%	33%

ANÁLISIS SEGÚN EDAD PROPIEDAD:

EDAD	<50	50-70	. +70
HAY RELEVO	35%	67%	83%

OBSERVACIONES:

- Cabe suponer que el bajo porcentaje de existencia de relevo en las empresas en las que la propiedad tiene menos de 50 años es debido principalmente a la juventud de esta y la de los posibles sucesores.
- El 33% de los propietarios de entre 50 y 70 años no tienen relevo en la familia. De ellos el 46% no ha analizado ninguna alternativa.
- El 17% de propietarios de más de 70 años que no tiene relevo en la familia ha analizado la venta de la empresa.

RESUMEN COMENTARIOS PARTICIPANTES

El resumen de los comentarios de los participantes, recogidos en el anexo, es que las situaciones son muy variadas. Entre los desafíos relacionados con el relevo destacan:

- La falta de interés de los continuadores.
- La complejidad de la planificación.
- La competencia del mercado.
- El sacrificio de calidad de vida del empresario.
- La juventud de algunos de los posibles sucesores.
- La importancia de tener un proyecto claro.

CONCLUSIONES

La muestra ofrece una visión útil de como las empresas de venta de materiales de construcción están haciendo frente al reto de la continuidad.

1. La dimensión de la empresa es el factor más determinante de la continuidad. En el 89% de las medianas hay relevo en la familia, en el 67% de las micros no.
2. Hay muchas empresas que tienen relevo, pero no lo han planificado (32%).
3. La mayoría de empresas no han analizado alternativas como la venta, fusión o cierre.
4. En caso de no continuidad la opción preferida es la venta, seguida de la fusión. El cierre es la última alternativa considerada.

REFLEXIONES

1. El relevo es uno de los momentos clave de toda empresa. En las familiares es más difícil debido a la mayor duración de los cargos, especialmente en el caso de los fundadores, y al mayor peso de los sentimientos en la toma de decisiones.
2. La planificación no garantiza el éxito del proceso de relevo, pero aumenta su probabilidad.
 - a. Si se desea la continuidad de la propiedad en la familia, hay que planificar con antelación el acercamiento, respetando la libertad.
 - b. Continuar es una opción, no una obligación. La venta, fusión o cierre también requieren planificación.
 - c. Hay que tener planes de contingencia. La continuidad del negocio puede peligrar en caso de sucesión repentina; la covid nos recuerda que los imprevistos existen. La posibilidad de repentina incapacidad de predecesores o desinterés de continuadores debe tenerse en cuenta.
 - d. La continuidad (o no) de la empresa se ha de planificar con la mayor antelación posible, efectuando escenarios alternativos. Identificar, implicar y formar a los continuadores requiere tiempo.
3. Hay que diferenciar el relevo en la propiedad, gobierno y dirección; que en primera generación y en las microempresas suelen coincidir en la misma persona.
 - a. Para externalizar la dirección se requiere una dimensión mínima.
 - b. Hay que profesionalizar también a los propietarios, actuales y futuros, que no están en el día a día del negocio.
4. La falta de preparación para escenarios inesperados y las reticencias a analizar alternativas pueden perjudicar gravemente a la continuidad del negocio, al patrimonio y a la unidad familiar.
5. Hay que tomar decisiones informadas, pensadas con visión a largo plazo teniendo en cuenta al negocio, el patrimonio y la familia.
6. Es muy recomendable implicar en el mayor grado posible a la familia y colaboradores en la planificación del futuro, para reducir los posibles conflictos y alinear al máximo los objetivos y expectativas.
7. Un punto de vista externo cualificado puede aportar objetividad y experiencia para ayudar a decidir, planificar y ejecutar con mayores garantías de éxito el proceso de relevo (o no) en la empresa familiar; garantizado al máximo la continuidad del negocio, preservación del patrimonio y felicidad de la familia.

ANEXO OBSERVACIONES DE LOS PARTICIPANTES

Estos son los comentarios no metodológicos efectuados por participantes en el estudio

- Hay herederos, pero no son relevo en la empresa ya que se han decidido por otra actividad. La única salida es el traspaso o el cierre.
- Hace 1 año que se hizo el relevo generacional.
- Estamos preparando el relevo con mis dos hijos grandes estudiando marketing y logística. No será fácil para ellos, esto está cambiando muy rápido.
- Aún tenemos unos años para planificar la venta o fusión. Lo hemos empezado a hablar entre los socios propietarios.
- A mi parecer la generación que nos tiene que relevar no está por la labor de sacrificar su disfrute de la vida por la empresa, como hemos hecho la mayoría de nosotros. Hay que tener en cuenta que los pequeños y medianos almacenes se mantienen últimamente por la cantidad de horas que echamos.
- El panorama político hacia el mundo empresarial que hay en estos momentos en el país no ayuda al relevo generacional, y somos los padres los primeros que incitamos a los hijos a que busquen otras alternativas y, si no lo consiguen, como recurso que se hagan cargo de nuestros almacenes.
- En primer lugar, contar con un proyecto claro y definido para la sucesión familiar permite establecer metas y objetivos a largo plazo, el cual es fundamental para asegurar la continuidad y el crecimiento de la empresa. Esto ayuda a evitar que la sucesión se convierta en un proceso caótico y desorganizado.
- La incorporación de colaboradores externos puede aportar una perspectiva fresca y diversa a la empresa. Estos colaboradores deben tener habilidades y conocimiento especializados que complementen las capacidades del equipo directivo y contribuyan al crecimiento y la innovación de la empresa.
- En mi opinión, contar con un proyecto, un equipo directivo y colaboradores externos en la sucesión familiar de la empresa es beneficioso porque permite establecer metas claras, garantizar una transición exitosa y aprovechar las nuevas perspectivas y habilidades.
- Somos la segunda generación familiar y nuestro futuro relevo generacional está muy lejos; todavía son muy pequeños.
- Llevamos en el mercado 108 años, desde 1916, de los cuales llevo 49 años al frente del almacén, a 4 meses de mi jubilación. Es todo un orgullo tener a mi único hijo de 33 años, y con 8 años en la empresa, como relevo en la empresa.
- Una posibilidad sería ofrecerla a los trabajadores, pero todavía no se ha planteado.
- El gerente tiene 33 años, relevo generacional ya realizado.
- Cada vez es más difícil competir.
- Es complicado el relevo.
- Todas las soluciones de continuidad planteadas, están abiertas, pero ninguna analizada.
- Está en proyecto la sucesión por parte de una hija, pero en estos momentos está estudiando.
- En este momento estamos abiertos a estudiar y valorar cualquiera de las fórmulas de relevo mencionadas anteriormente. La de cierre y liquidación, solo en última instancia. Lógicamente nuestro deseo es que continúe la actividad.
- En España, a la pequeña empresa nos tratan como a los grandes, estamos abocados a la desaparición.
- Estamos buscando compradores.
- Hay relevo, pero no está bien definido.
- Persona colaboradora se interesa y traspasa el negocio.
- Nos quedan 10-12 años, y mi hijo a otra cosa y no a 12-14 horas diarias.
- Los posibles sucesores son muy jóvenes para saber si estarían interesados en continuar.