

## Una gestión profesionalizada

La compañía gaditana presume de que, excluyendo a los primos hermanos Tomás Osborne Gamero-Cívico, presidente, e Ignacio Osborne Cologan, consejero delegado, el resto de los ejecutivos son externos. Su director general, Carlos Peralta de las Heras, lleva ocupando este cargo desde 2000, año en el que fue promocionado internamente.

OSBORNE



Tomás e Ignacio Osborne controlan la firma. Aunque el director general es externo.

MÁXIMO GARCÍA

► rectora de Márketing del Grupo Mallorca y una de las hijas del actual presidente, **Manuel Moreno**.

Los expertos aseguran que, para garantizar la continuidad de la empresa, lo mejor es que las dos generaciones se solapen durante un periodo de tiempo, de manera que los más jóvenes puedan conocer la compañía. "Es importante que los que llegan no sean puros aceptados de los predecesores", dice José Félix Gálvez. En este sentido, en la multinacional del sector del acero, componentes de automoción, almacenaje y logística, **Corporación Gestamp**, lo tienen claro. Aunque al frente de la compañía continúa **Francisco Riberas Pampliega** –en 1958 fundó **Gonvarri**, que años más tarde formaría parte del hóliding Gestamp, junto a **Gestamp Automoción**–, se ha rodeado de sus dos hijos para llevar el timón del negocio: **Francisco José** es consejero delegado de Gestamp Automoción, mientras que **Jon Riberas Mera** es consejero delegado del Grupo Gonvarri.

En el caso de Codornú, su capital está repartido entre cinco familias, que poseen el 20% de las acciones y que tienen el derecho a elegir a dos miembros del Consejo de Administración cada una, que pueden ser accionistas o no. De un total de 425 familiares, 180 son accionistas, y de

ellos solamente seis trabajan en Codornú, todos en tareas directivas.

### TRANSMISIÓN DEL PATRIMONIO

A pesar de que hay varias posibilidades para transmitir el patrimonio empresarial –por donación a los sucesores en vida, venta parcial o total a los sucesores o por *mortis causa*–, las ventajas de hacerlo en vida garantizan una mejor continuidad empresarial, ya que esta opción aporta una mayor implicación entre los sucesores y la empresa. "De hecho, así es posible consolidar la propiedad junto con la garantía de una mejor gestión; evitar conflictos futuros entre herederos; equilibrar un reparto patrimonial justo entre sucesores, contando con la opinión de los interesados; realizar una mejor planificación fiscal de la transmisión empresarial y, sobre todo, poder dirigir y ser protagonista del proceso de transmisión", dice Martín Vidal.

Los principales motivos de la desaparición de este tipo de compañías radican en que no han planificado de forma correcta la sucesión ni han sabido establecer una frontera clara entre lo que es propiedad y gestión. "Se trata de un proceso que hay que realizar con antelación –a partir de los 65 años puede ser una buena referencia–, e implica empezar a preparar el protocolo, testamento, la estructura de

poderes y la estructura estatutaria", asegura José Félix Galvez.

- Después de un profundo estudio de la empresa y de la familia, el grupo alicantino **Visemar** –fundado en 1943 por **Vicente Segura Martínez**– firmó en 1994 un protocolo familiar en el que se enuncia la filosofía como empresa y se regulan todos los aspectos inherentes a las relaciones empresa-familia, al patrimonio y a la transmisión del negocio, al consejo de familia, a la dirección general y al proceso de sucesión. En la actualidad, continúan como socios los hijos del fundador y sus respectivos cónyuges. La tercera generación también está incorporada a la dirección y gestión de la compañía. "Padre fundador, hijo gastador y nieto mendigo", para que este dicho popular –presente en todos los idiomas– no se haga realidad en muchos negocios, hay que tener claro que el apellido familiar no siempre es garantía de éxito y que ser el dueño exige a veces requisitos distintos al de gestor. "Mezclar la propiedad y la gestión ocurre con frecuencia en las segundas y terceras generaciones, ya que al heredar la propiedad no siempre se hereda el talento de empresario y confundir el papel de propietario con el de gestor genera conflictos de difícil solución", explica Vidal Martín. ■