



Las sucesiones es uno de los momentos claves y más delicados en la vida de la empresa familiar. Ante este desafío, se suelen adoptar dos actitudes: rehuirlo o afrontar el reto.

La sucesión

Las Empresas Familiares son uno de los pilares esenciales del desarrollo económico de nuestro país y, desde luego. La razón se encuentra en su agilidad, facilidad y rapidez para adaptarse a los cambios del entorno socioeconómico, lo que las convierte en un factor esencial para la generación de empleo, riqueza y crecimiento.

Sin embargo, también somos testigos con frecuencia de su fragilidad y sus dificultades para perdurar en el tiempo. Desde este punto de vista, podemos hablar de un problema generalizado para este tipo de Empresas, que, con no poca frecuencia, no logran sobrevivir a los cambios generacionales que, por ley de vida, se producen en su seno.

Ante este problema, recurrente y específico de este tipo de empresas, y que causa un daño importante en nuestra economía, afectando gravemente a los propietarios de las mismas, sus empleados, clientes y proveedores, se hace necesaria una doble reflexión. En primer lugar, una reflexión sobre las causas; que necesariamente nos llevará a analizar las circunstancias y las situaciones críticas que afectan negativa-

mente a la continuidad de la empresa familiar. En segundo lugar, una reflexión sobre las estrategias o medidas de planificación que aumenten las posibilidades de supervivencia. Finalmente, tras este proceso de reflexión sobre causas y soluciones, es fundamental poner en práctica estas últimas. La tarea no es sencilla, ya que, por un lado, requiere de un compromiso colectivo no siempre fácil de obtener, y, por otro, porque sólo hasta cierto punto podemos apoyarnos en experiencias anteriores de otras empresas, (no hay dos empresas iguales). Ahora bien, es apasionante participar en este proceso y ver como continúa la empresa siendo familiar.

Todos coincidimos en que la sucesión es uno de los momentos clave y más delicados en la vida de la empresa familiar. Ante este desafío, se suelen adoptar dos actitudes: una, rehuirlo - "que suceda de forma natural"- por ser un tema desagradable, que se enmarca en el ámbito de la muerte o la incapacidad. La segunda, considerar que en ese desafío la empresa se juega su propia supervivencia, y afrontar el reto planificando la sucesión con la suficiente antelación, y de acuerdo con las exigencias del negocio y de la familia -"la



La continuidad de la empresa familiar

DAVID MORENO UTRILLA

PROFESOR DEL ÁREA DE ENTORNO LEGAL Y FISCAL
DEL INSTITUTO I. SAN TELMO.

david.moreno@garriges.com

mayor satisfacción es ver a tus herederos continuando el negocio". Finalmente, hay una tercera posibilidad que consiste en no aceptar que la actuación de la persona está limitada por el tiempo; entonces, se intenta dejar todo "atado y bien atado", con la intención de poder "reinar después de muerto", condicionando con criterios propios la gestión futura de la empresa. A nuestro juicio, sin embargo, esta última no es una posibilidad sino una actitud irresponsable que no sólo afecta a la esfera personal y patrimonial del causante, sino que va a dañar a muchos otros, sin otra justificación que la satisfacción del "ego" del que va a ser sucedido.

Si adoptamos la segunda actitud, es aconsejable analizar los distintos factores que afectan al proceso sucesorio, como son los económico-familiares y los legales. En ámbito de los primeros, ha de evaluarse la preparación de los sucesores, la organización, la familia y el empresario para afrontar el proceso sucesorio. En todo este proceso de análisis habrá de tenerse en cuenta las radicales diferencias que plantea el paso de primera a segunda generación, en relación con los sucesivos relevos generacionales.

Aspectos económico-familiares

En relación con la preparación de los herederos son muchas las preguntas a responder; no obstante, a nuestro juicio, las más importantes serían: ¿Cuándo debemos empezar?, ¿cuántos sucesores?, ¿quién toma la decisión? La respuesta a la primera es clara, cuanto antes. La segunda, aparentemente, tiene dos respuestas: un sucesor único ("heredero") o un equipo. Sin embargo, una reflexión más serena nos muestra que la toma de decisiones difíciles y su puesta en práctica exige un líder, y que por tanto, el sucesor debe ser uno sólo; esto no significa que el día a día de los negocios no sea una labor de un equipo, en el que cada uno tenga su papel y su responsabilidad. En cuanto a quien corresponde la decisión sobre el sucesor, nos guste o no, es al empresario a suceder.

En relación con la preparación de la organización, es generalizada la creencia de que la sucesión tendrá una vida corta si no se ha profesionalizado la organización, o si ésta no acepta el liderazgo del sucesor. La preparación del proceso sucesorio consiste en la armonización de estas dos realidades.

Hay que aceptar que las relaciones

del empresario a suceder con la familia son irrepetibles, y que la siguiente generación estará compuesta, generalmente, por un número superior de personas con situaciones, cualidades e intereses distintos.

También se incorporarán parientes "políticos" que procederán de culturas familiares distintas. En este escenario, para que la sucesión se consolide, es necesario dotar al entorno familiar de un estatuto legal y unos niveles de información adecuados que faciliten una comunicación fluida y ordenada entre sus miembros.

Sin embargo, creer que lo anterior es suficiente es olvidar que ambas instituciones, la empresa y la familia, son entes vivos y dinámicos. Por tanto, se necesita algo más: hay que desarrollar un marco flexible para las relaciones entre la familia y la empresa, un marco que evolucione según las necesidades de cada momento, ya que el entorno familiar, social y económico está en permanente cambio, un marco que no encofrase estas realidades impidiendo su evolución, crecimiento y desarrollo, sino que, por el contrario potencie esta realidad dinámica, y ayude a encauzarla de modo ordenado.



"Los fundadores de las empresas familiares no encuentran el momento para dejar su puesto". Esta situación, que se repite en la mayoría de las empresas familiares, hay que tratarla como una realidad, nos guste o no. Para superar esta resistencia es necesario profundizar en las razones que la motivan e intentar buscar, con anticipación, una solución razonable. Para justificar esta actitud suelen utilizarse, entre otros, los temores a: perder el "poder", no tener suficiente "dinero", que "hacer" después, no tener "suficientemente preparado" al sucesor, etc. Si bien alguno de estos temores puede tener un fundamento objetivo, correspondiendo a un obstáculo real al abandono de la gestión, es muy probable que superado dicho obstáculo se mantenga la natural resistencia. Un empresario, que constituye una excepción a la regla anterior, nos da una solución: "primero hay que aprender a hacer, después hay que hacer, luego hay que enseñar a hacer, para poder exigir hacer y, finalmente, hay que dejar hacer".

Aspectos legales.-

Existe la creencia generalizada que los aspectos fiscales constituyen un importante obstáculo para el desarrollo y subsistencia de la empresa familiar. Sin embargo, aunque en el pasado esto era cierto, actualmente, como consecuencia de la presión de las Instituciones representativas de la empresa familiar, se ha reducido de forma considerable la presión fiscal derivada de la titularidad de la empresa y de su transmisión a las generaciones siguientes. Así, se puede disfrutar de una reducción del 95% de los impuestos, tanto en la sucesión (muerte) como en la donación (en vida), mientras los "herederos" mantengan la propiedad (continúen) de la empresa durante diez años. Adicionalmente, pueden estar exentas del Impuesto sobre el Patrimonio las participaciones en el capital de las empresas familiares. Este régimen fiscal, tan favorecedor, está sujeto al cumplimiento de determinados requisitos.

No obstante, este tratamiento favorable aún dista mucho de cubrir razonablemente todas las situaciones, en especial cuando la sucesión afecta a la

tercera generación y siguientes, ya que los requisitos exigidos pueden llegar a ser de imposible cumplimiento. La aplicación de este régimen especial exige, entre otros requisitos, que la participación familiar en el capital de la empresa sea, al menos, del 20%, entendiéndose como tal la que pertenece, en relación con una persona, al conjunto formado por sus padres, su cónyuge, sus hijos y sus hermanos, quedando excluidas las participaciones en poder de los sobrinos. Se puede dar el caso, en tercera generación, que el capital de la empresa esté repartido entre veinte primos y ninguno de ellos pueda disfrutar del régimen favorable, si los primos descienden de más de cinco ramas (la segunda generación son más de cinco hermanos), siempre que el porcentaje de cada rama sea el mismo. Esta y otras situaciones se podrían corregir si en el cómputo de la participación se incluyera a los sobrinos (primos) y/o se disminuyese el capital necesario al 5%. Esto último facilitaría la aplicación del régimen a determinadas empresas familiares que coticen (respecto de algún porcentaje de su capital) en Bolsa.

Por otro lado, es conveniente preguntarse si la estructura y configuración societaria del negocio familiar es la más adecuada para facilitar la sucesión. En relación con esta cuestión, es opinión generalizada que la tenencia de todo el patrimonio empresarial a través de una sola sociedad es la mejor solución. Esto se puede conseguir, bien concentrando el patrimonio empresarial en una única sociedad (participación directa),

bien concentrando en una única sociedad las participaciones de todas las sociedades que componen el patrimonio empresarial (participación indirecta). Esta última posibilidad es la que se conoce como sociedad "Holding" o patrimonial.

Conclusiones

De lo expuesto podemos extraer alguna conclusión; la primera, la sucesión se puede y se debe planificar. La segunda, la empresa y la familia son entes vivos que están en permanente cambio y, en consecuencia, la planificación ha de adaptarse a las necesidades de cada momento. En este sentido, hay que tomar conciencia de la necesidad de dedicar tiempo a esta materia, que significa invertir en el futuro. Es mucho más ilusionante ocuparse en la búsqueda anticipada de soluciones que preocuparse por los problemas que surgen. ▀

Primero hay que aprender a hacer, después hay que hacer, luego hay que enseñar a hacer para poder exigir hacer y, finalmente, hay que dejar hacer.