

## **FAMILIA MUÑOZ ALCÁZAR (B): LA GOBERNABILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR<sup>1</sup>**

La familia Muñoz Alcázar a través de la sociedad LEVANTMOTOR explotaba varios concesionarios de automóviles de una conocida marca alemana<sup>2</sup>. Y la marca había mostrado su interés en conocer el plan de sucesión que garantizase el futuro de la sociedad y la continuidad de su liderazgo por su hijo Juan.

Si los padres repartiesen todo su patrimonio por partes iguales entre los tres hijos, en LEVANTMOTOR, Juan tendría el 49,34%, no alcanzando la mayoría absoluta (más del 50%), mientras que sus dos hermanos, Carmina y Alberto, tendrían un 25,33%, cada uno<sup>3</sup>.

La marca alemana había convocado en Madrid a los concesionarios que se encontraban en una situación parecida, con la idea de compartir experiencias y analizar cómo afrontar los retos de la sucesión generacional.

Después del seminario, Juan y Martín, el director general de LEVANTMOTOR, se vieron con los responsables para el desarrollo de la marca y comentaron la posibilidad de ampliar el negocio de LEVANTMOTOR, adquiriendo el concesionario de Almería. La inversión sería de 3 millones de euros y generaría 1 millón de EBITDA. Además, la marca permitiría aplazar en dos años la reforma de los actuales concesionarios, valorada en 2 millones.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor David Moreno Utrilla para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © junio 2020, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> En el Apéndice 1 se describe a la familia Muñoz Alcázar y a sus negocios. En el anexo1 la situación actual de las empresas familiares y en el Anexo 2 se describe esta situación.

<sup>3</sup> En el Anexo 2 se describe esta situación.

En la reunión quedó muy claro que en la decisión para ampliar el negocio se valoraría mucho el plan de sucesión, firmado por todos los miembros de la familia, en el que se estableciesen las normas y condiciones para la continuidad de Juan y Martín, como máximos responsables del negocio de automoción, y de la actual orientación empresarial.

Juan comentó su intención de poner en marcha un consejo de administración donde, además de sus dos hermanos, se incorporasen dos consejeros independientes que aportasen uno conocimiento del sector; otro rigor y buenas prácticas de gobierno. También, expresó su deseo de incorporar a la gestión a su hijo Juan Ignacio. La marca valoró bien estas ideas, pero manifestó que vería de forma positiva la incorporación de Martín al consejo.

Juan y Martín consideraban que la alternativa que más se adaptaría al deseo de los padres y al de su hermana sería crear una sociedad tipo *holding*<sup>4</sup>, que fuese la propietaria de los tres negocios familiares, donde participarían los tres hermanos<sup>5</sup>. Esta opción facilita la gobernanza conjunta de los negocios, pero exigirá un amplio consenso entre los hermanos y no soluciona el liderazgo de Juan en LEVANTMOTOR. Por otra parte, el deseo de los padres y de Carmina de que todas las decisiones, que no fuesen del día a día, se consensuasen complicaba este escenario.

Para superar estos inconvenientes en el seminario se había sugerido firmar un protocolo familiar. En este documento, fruto de un proceso de reflexión y debate entre los hermanos, se alinearían los diferentes intereses de cada uno y se buscaría un equilibrio entre las distintas posiciones. Se trataba de establecer unas reglas para regular la posición de la propiedad, el sistema de gobierno, el modelo de gestión y la forma de tomar las decisiones importantes, incluidas las que afectasen al negocio de automoción.

La alternativa que más gustaba a Juan y Martín era que cada hermano tuviese al menos el 51% en uno de los negocios familiares<sup>6</sup>. Esto permitiría que los hermanos siguiesen juntos, lo cual agradaría los padres, y facilitaría el liderazgo de cada negocio, lo que también satisfaría a la marca. Lógicamente, habría que concretar los derechos de las participaciones minoritarias y los límites a la actuación del hermano titular de la mayoría. Alberto estaba conforme con este planteamiento, pero la posición de los padres y de Carmina era una incógnita.

Otra posibilidad, sería que Juan y Alberto fuesen los únicos propietarios del negocio que cada uno dirigía y Carmina de INMOMOTOR<sup>7</sup>. Evidentemente, esto exigía compensar a Alberto en 300.000 euros por parte de Carmina y en 3.400.000 euros por parte de Juan. El pago afectará al futuro de LEVANTMOTOR, aun cuando se estableciese un plazo de pago de cinco años para el pago. Otro inconveniente, y no de menor importancia, estaba en que la solución era contraria al deseo de los padres y de Carmina, pues deseaban que los tres hermanos siguieran juntos.

---

<sup>4</sup> En el anexo 3 se describe esta situación.

<sup>5</sup> Esta idea se había expuesto a los concesionarios en el seminario y, también, se explicó la posibilidad de que la participación de cada hermano fuera a través de una sociedad patrimonial, en lugar de tenerla directamente como persona física. Esto mejoraría la fiscalidad (posibilita aplicar exención en: (i) reparto de dividendos y (ii) transmisión de participaciones) y facilitaría, cuando fuera propietaria la siguiente generación, las decisiones en las sociedades operativas (titulares de la actividad empresarial).

<sup>6</sup> En el anexo 4 se describe esta situación.

<sup>7</sup> En el anexo 5 se describe esta situación.