

Nota informativa

Fortalecer la empresa familiar: posibilidades, estrategias y soluciones

2 de marzo de 2020

1.- Los retos de la empresa familiar

Se estima que más de un 85% del total de las empresas en España son empresas familiares, entendiendo por tales aquellas en la que la propiedad o el poder de decisión corresponden, total o parcialmente, a personas con vínculos de parentesco; esto es, aquellas en las que titularidad/gestión/control está dominado o reservado al ámbito familiar. En particular, el sector agroalimentario se constituye en uno de los más proclives para su establecimiento.

Se señalan como principales ventajas de la empresa familiar la flexibilidad y una actitud más informal en el marco de sus procesos y gestión, seguramente por el "factor familiar". Con todo, por ese mismo factor soportan problemas o inconvenientes especiales. En general, se advierte por algunos estudios económicos que no acaban de asumir la relevancia que tiene el elemento estratégico en el devenir de la empresa, comprometiendo por ello su capacidad de consecución de mejores resultados. Precisamente, la adecuada planificación estratégica de ciertos elementos paliaría uno de los mayores problemas de la empresa familiar: su continuidad y sucesión a las futuras generaciones y, en general, coadyuvaría a mejorar y fortalecer los objetivos empresariales.

Entre otras medidas de acción concreta, son óptimas las siguientes:

- Fortalecer las estructuras y gobierno corporativo.
- Elegir fórmulas sociales adecuadas con obligaciones contables y fiscales más beneficiosas.
- Asegurar la continuidad de la empresa familiar a través de la planificación de la sucesión de la empresa y de sus miembros.
- Otorgar un protocolo familiar *ad hoc*, coordinado con las acciones individuales de sus miembros.
- Evitar los conflictos entre los miembros y darles tratamiento a través de la mediación
- Implementar la cultura de *compliance*.



2.- Cómo mejorar la estrategia en la empresa familiar: planificación sucesoria y protocolos familiares

2.1.- Planificación familiar y sucesoria

La estabilidad y buen gobierno de la empresa familiar dependen en gran medida de las relaciones familiares de sus miembros y, en concreto, de minimizar los conflictos entre ellos. Algunos de estos problemas pueden derivar precisamente de cómo se ordene y planifique el patrimonio familiar (y su participación en el empresarial) y de cómo se estructure su gestión. La planificación de la sucesión de la empresa –en el sentido amplio de relevo generacional o de transmisión a otro sujeto- no puede realizarse con éxito al margen de las normas sucesorias; más aún, algunas “fórmulas sucesorias” de nuestro Derecho pueden resultar acomodadas o apropiadas para lograr los objetivos que el empresario o el grupo familiar pretenda.

Cada empresa familiar plantea problemáticas diferentes y puede buscar asimismo objetivos distintos. La continuidad de la empresa y la remoción de obstáculos en la sucesión generacional constituyen fines comunes en las empresas; las encuestas señalan que para 9 de cada 10 empresas es importante mantener el control del negocio dentro de la familia. Pero en el propio marco de permanencia familiar, las opciones son variadas: concentración del poder en todos los miembros de la familia con la correspondiente exclusión de terceros (a la familia); sucesión de la empresa tanto en la gestión como en la propiedad a favor de uno o algunos de sus miembros; diferenciación entre gestión y titularidad, cuando ello sea posible, en la línea de que todos los miembros participen en la misma; o, incluso, exclusión de algunos miembros familiares de las decisiones de gestión/propiedad empresarial.

Todas estas opciones necesitarán de mecanismos jurídicos diferentes para su cumplida realización. La elección del instrumento óptimo depende también de otras coordenadas. Por ejemplo, condiciona de manera superlativa quién toma la decisión sobre el rumbo de la empresa (empresario individual o sociedad; en este último caso, la cuestión se complica con la entrada de las limitaciones del Derecho societario y de la entrada de numerosos agentes decisores) y, en particular, si la empresa familiar se configura como ganancial o privativa, calificación que sigue siendo determinante, más aún en el Derecho común, donde hay verdaderos obstáculos para tomar decisiones de consuno sobre la transmisión mortis causa de los bienes gananciales. En segundo término, se percibe claramente como condicionante la tipología del empresario/fundador y la relación que le una con su familia. De este factor deriva generalmente la decisión del empresario acerca del futuro de su empresa; se justifica aquí –en los puros sentimientos o querencias familiares– en un número significativo de casos el deseo de adjudicación de la empresa a un único sucesor o de la atribución de la empresa entre los diferentes herederos, con intención de que exista comunidad entre ellos. Finalmente, el tiempo también juega un papel determinante. La solución a los conflictos no se plantea de forma semejante en la primera andadura de la empresa que en momentos de solidez y expansión; como tampoco la perspectiva es la misma en el empresario senior que en el joven sin cargas familiares ni sucesores a la vista. La revocabilidad o irrevocabilidad de las decisiones sucesorias se torna en asunto esencial desde esta perspectiva, igual que la

posibilidad de organizar una ordenación revisable, especialmente en el inicio de la actividad mercantil por el fundador.

Por tanto, es imprescindible atender a las diferencias y matices para optar por la utilización de los múltiples instrumentos sucesorios y/o familiares que el Código Civil o los diversos Derechos civiles especiales nos ofrecen.

2.2.- ¿Y los protocolos familiares?

Son negocios plurilaterales otorgados por los familiares involucrados cuyo objetivo o función es el de establecer las líneas maestras de lo que es la empresa familiar y las directrices que se entienden convenientes ad futurum, con especial énfasis en su sucesión. Se conforman como expresión máxima de la autorregulación de la empresa familiar, por lo que su contenido varía en función de las circunstancias de cada una y resulta de lo más heterogéneo: meras declaraciones de buenas intenciones se mezclan con pactos o cláusulas contractuales, suscritos de manera multilateral por los miembros de la familia, con verdadera eficacia inter partes, y pactos que suelen ya incorporarse a los estatutos de la sociedad y oponerse frente a terceros, como los que afectan al régimen de las acciones o participaciones sociales o a los acuerdos sobre agrupación de voto, entre otros.

Además de la utilidad del protocolo per se hay que subrayar la íntima relación entre protocolo familiar y las propias decisiones de los sujetos. De hecho, la eficacia de muchas de sus cláusulas necesita de la ejecución de lo que se han venido a calificar como negocios satélites del protocolo familiar. Por tanto, la falta de coordinación entre protocolos empresariales y los negocios de ordenación sucesoria y familiar de los miembros de la empresa, resta eficacia a la que se pretende obtener a través de los primeros.

Así el verdadero rol del protocolo familiar se traduce en servir de complemento de la propia sucesión, canalizando de manera dinámica las necesidades de la empresa y conectando y subsumiendo tales necesidades en los engranajes de la sucesión personal del empresario y de los demás familiares. No hay que olvidar que, especialmente cuando se trata de empresas familiares con estructura societaria, el cambio de propiedad, de titularidad que desencadena la transmisión *mortis causa* condiciona de manera muy notable su futuro, con especial trascendencia en la perspectiva gestora o de dirección; en este sentido, cualquier instrumento de planificación *mortis causa* no sólo ha de tener en cuenta la forma en que los sucesores se reparten el patrimonio del empresario sino cuál ha de ser la mejor vía para lograr un equilibrio entre los sucesores a los efectos de la gestión de la empresa. En esta amplitud de miras de la planificación sucesoria del empresario y de su entorno juega un papel decisivo el protocolo familiar.

Para todos los retos que plantea la empresa familiar en el sector agroalimentario, desde el diseño personalizado de las estrategias de planificación sucesoria y familiar y redacción de protocolos familiares ad hoc, hasta la implementación de compliance, o el fortalecimiento de la estructura de gobierno o una mejor estrategia fiscal, o la aplicación de la mediación ante conflictos que surjan, Andersen Tax & Legal cuenta con un equipo especializado para este tipo de asesoramiento y que a la vez conoce y mantiene especial relación con las demandas de este sector.

Para más información puede contactar con:

José Miguel Soriano

jmiguel.soriano@andersentaxlegal.es

Natalia Álvarez

natalia.alvarez@andersentaxlegal.es

Los comentarios expuestos contienen aspectos informativos, sin que constituyan opinión profesional o asesoramiento jurídico alguno, no incluyendo necesariamente opinión de sus autores. Si está interesado en obtener información adicional o aclaración sobre el contenido, puede ponerse en contacto con nosotros en el número de teléfono +34 917 813 300 o bien mediante correo electrónico a communications@andersentaxlegal.es.