

La empresa familiar y el balón de rugby

Antonio Massé Núñez

(IberForo-San Sebastián)

¿Dónde acaba la familia y empieza la empresa?
¿Dónde acaba la empresa y empieza la familia?
Nuestra cultura industrial obliga a los que prestamos servicios a la empresa a responder a tales cuestiones de forma adecuada. Preguntas que tienen difícil respuesta en la mayoría de nuestras empresas y mucho más difícil en el momento de la transmisión de la empresa familiar. Sobre todo cuando la empresa queda como un balón de rugby en medio de una maraña de jugadores que se lo disputan y muchas veces de forma harto desordenada, incluso impidiendo que vuelva a surgir al juego del mercado.

Transmisión de la empresa

La transmisión de la empresa familiar es, ante todo, transmisión de empresa - lo que es evidente a no ser que la familia no lo deje ver -. Esto es, en mi opinión, quien prepara la transmisión debe poner como objetivo prioritario la empresa viva y en segundo lugar los intereses de sus futuros supervivientes. Y tener en cuenta que, por muy bien que organice el futuro, las tragedias shakespearianas se representan una y otra vez en todos los escenarios y en todos los idiomas, incluso en euskera.

Organizar el futuro es buscar adelantarse al acontecimiento y obrar sobre la base de hipótesis o pronósticos que los azares de la vida se encargan de hacer aparecer y el acontecimiento de la muerte siempre aparece con fastidiosa certidumbre.

Una dificultad esencial reside en la estrecha interrelación de las múltiples preocupaciones del empresario sobre el futuro del negocio, mientras que las soluciones de nuestro derecho positivo, a pesar de que sean abundantes, no permiten, según entiendo, darles una respuesta satisfactoria a todas a la vez.

Las decisiones, que se pueden tomar para solucionar un problema de sucesión, incidirán a su vez en otros temas que habían permanecido encajados hasta entonces de manera satisfactoria. Estos desajustes no pueden evitarnos poner manos a la obra sobre la transmisión ineludible.

Factor tiempo

Primera idea: no hay que dejarse ganar por el tiempo. Preparar la transmisión de la empresa familiar exige

tiempo. No es el día de la jubilación aquel en que el empresario puede pretender "dejar atada y bien atada" su sucesión.

Por el contrario, se debe pensar, aunque sea lateralmente, en este problema para que no sean más gravosas las delicadas soluciones, que podemos tener que adoptar para la transmisión de la empresa familiar en cada una de las etapas de la gestión patrimonial, del desarrollo o de la diversificación de la empresa. Tenemos que evitar la situación, bastante normal, en la que el empresario ha puesto todo su empeño en aumentar el valor de la empresa en una perspectiva de transmisión y no tiene, llegado el momento, voluntad de dejar el poder: ha creado riqueza y disfruta de su gestión hasta las puertas del más allá.

La longevidad actual de la vida humana en nuestra sociedad es un factor positivo que puede incitar al empresario a retrasar el término de su vida útil. La transmisión puede entonces producirse a los hijos cuando éstos sean ya tan mayores que sólo les queda preocuparse a su vez de transmitirla a sus hijos.

Por otra parte, la transmisión no debe ser prematura; me parece lógico que todos los hijos sean lo primero autónomos en sus finanzas. Se constata un fenómeno social por el cual cada vez más los hijos tienden a permanecer dependiendo económicamente de sus padres en el hogar familiar - incluso con ida y vuelta, el hijo divorciado que vuelve a casa -. Un hijo en situación de dependencia no es un buen asociado del padre-patrón porque puede estar predispuesto a aceptar lo que su alimentante le proponga o imponga. Adquirida su independencia, podrá más fácilmente criticar, oponerse a decisiones, negociar acuerdos... ante su familia.

Si el empresario percibe que alguno de sus hijos no va a ser autónomo nunca, tendrá que orientarse a alejarlo de la empresa porque ligado a ella, es muy probable que sea la desestabilización en el futuro.

Marco normativo

He apuntado que no existe un código legal de transmisión de la empresa. Las leyes que la regulan son de naturaleza diversa: civiles, fiscales, financieras, mercantiles... y además hay que acudir a ellas en situaciones muy diferentes: transmisiones por herencia o por donación en vida, en bonanza o por

reestructuración de la empresa... en cada supuesto habrá que hallar la norma aplicable, sin perder de vista que es una fase de su existencia, igual que fue su creación y las etapas de su desarrollo. Y ninguna de las fases habrá sido sencilla con toda seguridad.

Preparando la jugada de estrategia

En el juego del rugby hay dos jugadores claves para la continuidad del juego son el medio de melée (Con el número 9 de dorsal) y el medio de apertura (El 10). El primero recibe el balón de los delanteros (Números 1 a 8, los obreros del equipo) y puede decidir por lo general si jugar con ellos o pasarlo al medio de apertura y, a su vez, el medio de apertura decide si lo pateo hacia los delanteros de nuevo o lo pasa a los jugadores de la línea de tres cuartos (11 a 14, los ejecutivos del ensayo) o al defensa (15) incorporado al ataque, aunque también pueden darse otras variantes de jugadas pero quiero subrayar que ambos son la dirección del juego del equipo. Sus decisiones se basan en la "lectura" que hacen de la situación del partido.

El empresario también tiene que saber "leer" cuál es la situación de su negocio y qué conviene: avanzar él con la empresa en sus manos, pasarla hacia los obreros de su empresa o pasarla hacia sus brillantes ejecutivos o aguantarla hasta que llegue su heredero de la defensa familiar.

¿Mi empresa ha alcanzado su "madurez"? La empresa familiar, sobre todo la de primera generación o la de la generación que la llevó al apogeo, se encuentra con la probable transmisión en su madurez. En muchos casos el negocio tiene ya un crecimiento ralentizado que puede deberse a muchos motivos y en el que la edad del gestor le lleva a una visión a más corto plazo de los resultados.

Si vemos o nos hacen ver esta situación de madurez, hay que transmitirla antes de la fase de declive. Sobre todo si tenemos en cuenta que la empresa transmitida pasa muchas veces una primera etapa de adaptación en la que es muy vulnerable. Una empresa convaleciente o preagónica va a tener menos probabilidades de sobrevivir a la sucesión.

¿Quién es el príncipe heredero?

Queremos que el sucesor pueda reunir los tres poderes: dirección, propiedad y capacidad. La elección del sucesor es primordial, hace falta que pueda liderar la empresa y que sea "uno de

los nuestros" pero si no lo hay en el círculo familiar, el empresario tiene que asumir que la salida es la solución extra-familiar con cesión de propiedad o participación.

Si se encuentra en la familia, unas sugerencias: 1) Tenemos que darle poderes auténticos en la fase de preparación y hacerle participar en las decisiones importantes que nos hayamos podido reservar; 2) No podemos imponerle nuestra manera de hacer aunque nos aseguremos que les transmitimos todo lo que creemos saber; y 3) Tenemos que velar para que sea aceptado por las personas que forman la empresa: factor humano nuclear.

Volviendo a lo material y partiendo de que estamos vivos - en otro caso Ud. no estaría leyendo estas líneas - es necesario que el saliente analice de verdad el patrimonio con el que cuenta: un balance exhaustivo y objetivo del patrimonio de la familia. No un mero inventario sino tiene que examinar la consistencia de las fuentes de ingresos y gastos que presenta su patrimonio. Podrá hacer frente a sus gastos futuros en un tren de vida normal con lo que se va a quedar? ¿Podrá pagarse su legítima a los herederos que no le sucedan en su empresa? ¿La viuda o viudo tendrá medios de vida suficientes después?

Alejamiento de herederos

He mencionado las legítimas, esto es, el mínimo del caudal hereditario al que cada uno de nuestros estrictos herederos tiene derecho por ley. Una transmisión conseguida supone que se ha gestionado bien el alejamiento de los herederos que no se van a quedar en la empresa. Este es un tema muy espinoso. Se les puede asociar a la empresa como socios minoritarios o socios sin voto, que no puedan frenar su desarrollo: asegurarles dividendos, asegurarles la recompra en condiciones interesantes... Ahora bien, si el sucesor no puede mantener las promesas, vendrán tiempos difíciles para la propia empresa. Si la fortuna familiar lo permite, hay que pagarles sus derechos con otros bienes fuera del negocio familiar. En todo caso, conviene tener separados los diferentes elementos patrimoniales de la empresa: inmuebles, bienes de equipo, activos comerciales... Esto nos permitirá jugar con transmisiones diferenciadas que sean equitativas para los que se quedan con la actividad empresarial y los que se quedan fuera de juego.

Por ello, hacer crecer la riqueza personal de la familia, en vez de reinvertir en la empresa, puede ser preferible para salvarla que dotarle de un potencial que no sea esencial para la actividad y que va a generar nuevas

dificultades en el momento delicado del cambio de manos. Llevar a la práctica esta idea tiene obvias dificultades y no va a ser comprendida por los demás interesados - personal, bancarios... -, muchas veces.

En otros casos habrá que buscar compradores externos para las participaciones sociales de los hijos excluidos del negocio, como alguna empresa de capital-riesgo, por ejemplo.

Fiscalidad de la transmisión

Aunque las cargas por transmisiones - y por sucesiones en algunos regímenes fiscales peculiares como el nuestro - no son significativas cuando el cedente y el adquirente son parientes en primer grado, hay que garantizar previamente el pago de los impuestos en todos los supuestos en que pueden pesar sobre la operación. Si no lo tenemos en cuenta, el sucesor puede verse obligado a vender para pagar impuestos o a hipotecar la solvencia de la empresa y así debilitarla.

Por ello, puede planearse una transmisión gradual durante un calendario asequible que permita ir pagando a la Hacienda o, en su caso, contratar un seguro de vida que les permita a los beneficiarios-sucesores hacer el pago.

**Otras consideraciones:
el balón pasa de mano en mano**

El juego del rugby es un deporte-ciencia en el que los miembros de un equipo son piezas de ajedrez que piensan individual y colectivamente. Una de las rutinas básicas del rugby es que el jugador que ha pasado el balón es el que está más cerca del que lo recibe para apoyarle y, a su vez, el que lo va a recibir también es el que está mejor situado para ayudar al que se lo va a transmitir. La forma del balón de rugby le hace moverse de forma a veces sorprendente durante la sucesión de pases de un jugador a otro. La empresa durante la transmisión puede comportarse de forma más sorprendente que cualquier balón de rugby.

Porque la empresa en vías de cambiar de manos es vulnerable. Por ejemplo: es difícil que pueda asociarse o cooperar con otra empresa - ésta querrá tener seguridad de que su interlocutor de hoy será el de mañana en el cumplimiento de los posibles acuerdos -, y mucho más si buscamos acuerdos con empresas alejadas de nuestro entorno.

Tenemos que conservar la estructura actual de la empresa en general: la salida que se elija para el problema de la sucesión no conviene que revolucione el sistema de organización que estaba funcionando hasta ahora y que es el que mantiene, a menudo, la fidelidad de los clientes. Tampoco pueden incrementarse las cargas de estructura sobre la actividad de la empresa sin riesgo de que muera en el cambio. En todo caso, la empresa transmitida debe conservar su capacidad de adaptación, su flexibilidad, por ello, no podemos afirmar de forma categórica que la estructura sea inamovible, ambos empresarios deberán apoyarse en este delicado aspecto con confianza.

¡Ojo con la automedicación!

No suele ocurrir que entre por la puerta de la empresa un charlatán milagrero pero podemos caer en la tentación de automedicarnos con lo que a otros les ha ido bien o intentar aprovecharnos de algún supuesto chollo. Tenemos que prestar atención al peligro de las situaciones artificiales o ligadas a una oportunidad. Las soluciones empresariales que se cogen porque surge una oportunidad fiscal, social o política... o para cazar desgravaciones, subvenciones... suelen ser atacables por terceros o penalizar al adquirente y acabar con la continuidad del negocio familiar.

Hay que adoptar una solución razonable jurídica y fiscal, pero primar el aspecto fiscal puede ser peligroso si para ello encorsetamos a la empresa con artificios de difícil digestión posterior o que no se puedan justificar por el sucesor ante terceros o ante la propia Hacienda.

No podemos olvidar que la vida sentimental del empresario y de los sucesores también va a incidir en la transmisión del negocio, una separación o un divorcio, un lío más o menos clandestino, una relación en el personal... pueden ocultar cajas de sorpresas que saltarán tarde o temprano.

Hay aspectos del problema de la transmisión de la empresa familiar que se van a escapar al mejor protocolo familiar que podamos establecer pero si no intentamos abordarla en plena actividad, nunca encontraremos el momento adecuado, tendremos o tendrán que afrontarlo en momentos de desazón cuando menos conviene realizar cambios - siguiendo la recomendación ignaciana -. La empresa familiar es cimiento de nuestra economía y todos los esfuerzos que hagamos para crear instrumentos a su servicio desde las consultorías o desde la universidad son positivos pero es facultad soberana del empresario emplearlos o no. ■