

ELEMENTAL Y SU ENFOQUE DEL RELEVO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR



Artículo nº 14 – 2023

31.07.2023

FISCAL



Manuel García

Abogado

Departamento Jurídico-Fiscal

mgarcia@mallolassessors.com

El pasado fin de semana se estrenó en las carteleras el largometraje de animación *Elemental*, producida por PIXAR (hoy parte del imperio DISNEY). Siendo objeto de reclamo por parte de mis hijos, la visita a las salas fue obligada.

Sin tener conocimientos previos sobre el argumento de la misma, me resultó muy interesante una de las líneas argumentales del film, el relevo generacional en el ámbito de la empresa familiar.

Sin ánimos de hacer *spoilers* (pensando principalmente en aquellos padres, abuelos, tí@s, que tengan en cartera la visita a los cines como una medida obligada para apaciguar la energía de los más pequeños durante este periodo vacacional), una de las tramas que afronta el personaje protagonista es el lidiar con su deseo de cumplir con las expectativas depositadas por su padre en cuanto a la llevanza de las riendas del negocio familiar, mientras oculta en los más recóndito de su ser su deseo personal de desarrollarse en otra faceta profesional, ajena a un negocio familiar para el que no dispone de las competencias necesarias, ni voluntad de adquirirlas.

Tremendo conflicto.

Cómo lidiar con el relevo generacional de un negocio es uno de los asuntos más peliagudos que una familia empresaria debe afrontar a lo largo de su vida profesional.

Se trata de una situación sumamente compleja, en la que entran en conflicto intereses varios, y en ocasiones

contrapuestos. Una buena comunicación del grupo familiar resulta vital.

Lamentablemente, no nos resultan ajenos casos en los que empresas bien posicionadas, y aparentemente sólidas, sufren un deterioro paulatino hasta su extinción con la entrada de una segunda o ulterior generación en puestos directivos de la empresa sin disponer de las capacidades idóneas para ello.

Conocer las virtudes y flaquezas de las personas del entorno familiar llamadas a dirigir en el futuro la empresa, debe permitirnos valorar si se trata de las personas correctas para llevar el timón de ésta y, en consecuencia, adoptar las medidas oportunas.

En este sentido, personalmente, siempre recuerdo el caso de MANGO. Tras encadenar una serie de malos ejercicios, los fundadores volvieron de su retiro, decidieron apartar a su prole de los puestos de mando, e incorporaron un equipo profesional en cada una de las áreas clave. El grupo volvió a crecer.

Sobre esta materia, al inversor Warren Buffet se le suele atribuir la cita "(C)ontrata a los mejores y déjalos hacer lo que saben hacer. Sino, contrata a los más baratos y que hagan lo que tú les dices."

No se trata aquí, ni mucho menos, de demonizar el rol que juegan las generaciones venideras, sino analizar en qué medida pueden ayudar al crecimiento de la empresa, ya sea como gerente o director general; ya sea como director de un área específica, bajo el mando de un director general; o sea, simplemente, alejándose de la compañía por no disponer de capacidades específicas propias para el desarrollo del negocio en cuestión, ocupando un posición de socio, pudiendo percibir, en su caso, las utilidades que le son propias. En definitiva, se trata de cuidar a la empresa para que genere riqueza que pueda revertir en los socios. Todos ganan.

Recuerdo con especial admiración el caso de un cliente

que tuve en la anterior firma para la que trabajé. Creó e hizo crecer una empresa farmacéutica. Ninguno de sus hijos tenía interés en continuar con el negocio familiar, pero sí se formaron en otras áreas de negocio distintas. El cliente acabó vendiendo la empresa, y aprovechó aquellos recursos para desarrollar los proyectos empresariales de sus hijos. Dada una buena planificación pudo minorar la carga fiscal y así maximizar los recursos obtenidos.

Adentrarse en el proceso del relevo generacional requiere y exige un gran acto de generosidad de los unos con los otros. Evitar infundir falsas expectativas en unos, y evitar ejercer presión a la nueva generación para tomar el mando.

Considerado lo anterior, puede que no todos los miembros de la nueva generación estén interesados y CAPACITADOS, no sólo para asumir el relevo generacional, sino también para afrontar los nuevos retos futuros del negocio. Recordemos que no se trata de vivir de rentas, sino de continuar siendo competitivo en un mercado en constante evolución, por lo tanto, se hace indispensable mostrar dotes de liderazgo para implementar nuevas soluciones a la evolución del mercado.

Si esa posibilidad existe cabe plantearse un protocolo familiar que ordene la relación y funciones de la familia respecto del negocio familiar, insistimos, siempre bajo la premisa de que lo bueno para la empresa es bueno para los socios.

Pudiera ser que las personas que podrían tener cabida en ese anhelado relevo generacional dispongan de unas excepcionales cualidades para un área del negocio, pero no para la gestión y dirección de la empresa. En ese caso, cabría valorar la posibilidad de incorporar un gerente, ocupando la persona, o personas, del grupo familiar idóneas la dirección del área específica en la que se destaca (financiera, recursos humanos, ventas, ...). Cuando nos referimos a "destacar", queremos decir que dispone de unas capacidades sólidas y contrastadas en la materia.

Lógicamente, existiendo relevo generacional, las alternativas son muchas (la contratación de un equipo directivo reteniendo la propiedad; la incorporación de socios estratégicos...).

Por otro lado, pudiera suceder que ningún miembro del grupo familiar venidero estuviera interesado en la empresa. En estos casos, la venta se vislumbra como la única alternativa posible para evitar el deterioro del negocio y, por lo tanto, intentar maximizar la rentabilidad de una futura venta.

Aquí también juegan un papel relevante las intenciones de los descendientes. Ya pudiera ser que los hijos (dígase nietos, sobrinos...) tuviesen otras ocupaciones con las que se sintieran cómodos o realizados, sin ánimo de movilizarse al respecto. En este caso, la venta es un fin.

Pero pudiera pasar lo que le sucedió a aquel cliente al que antes hacía referencia, que la nueva generación se encontrara muy bien preparada en líneas de negocio distintas a la tradicional de la empresa familiar, y que la liquidez generada por la venta de la unidad productiva permitiera la incursión en nuevas vías de negocio que igualmente permitan el crecimiento de la empresa familiar.

Como vemos, **el relevo generacional puede tener salidas varias, pero todas ellas requieren de una buena comunicación, de tal forma que permita realizar una planificación personalizada a las necesidades actuales y futuras del grupo familiar.**

Históricamente, en el análisis comparativo del sector empresarial español en relación con otros países de nuestro entorno UE, entre otras circunstancias, se ha puesto de relieve el importante peso de las PYMES y autónomos. Esta valoración siempre ha venido acompañada de dos conclusiones asimétricas. Por un lado, la positiva, relativa a la iniciativa empresarial; por el otro, la negativa, por la que se tilda a España de un país con dificultades para crear grandes empresas que permitan incrementar tamaño y profesionalizar las estructuras directivas.

Precisamente el relevo generacional debe tener, como parte de sus objetivos, crecer en tamaño para profesionalizar las estructuras.

Si tenéis una empresa familiar, se plantea un próximo relevo general y os surgen dudas sobre cómo afrontarlo, nuestro equipo jurídico y financiero está a vuestra disposición para acompañaros en ese proceso.