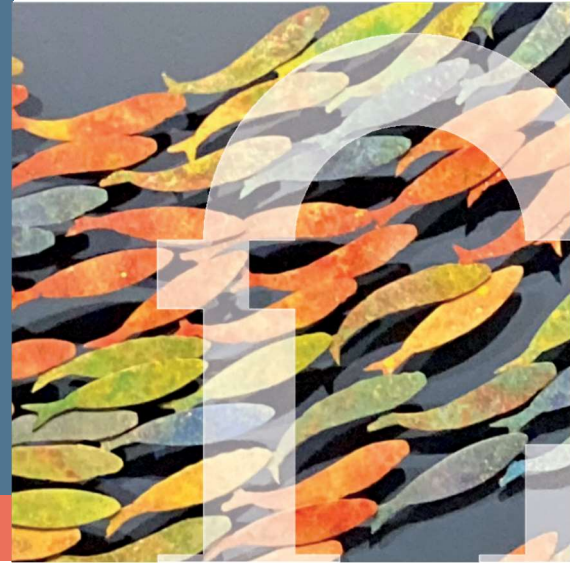


# ELEMENTAL I EL SEU ENFOCAMENT DEL RELLEU GENERACIONAL A L'EMPRESA FAMILIAR



Article nº 14 – 2023

31.07.2023

FISCAL



**Manuel García**

Advocat

Departamento Jurídico-Fiscal

[mgarcia@mallolassessors.com](mailto:mgarcia@mallolassessors.com)

El passat cap de setmana es va estrenar a les cartelleres el llargmetratge d'animació *Elemental*, produïda per PIXAR (avui part de l'imperi DISNEY). Sent objecte de reclam per part dels meus fills, la visita a les sales va ser obligada.

Sense tenir-ne coneixements previs sobre l'argument, em va resultar molt interessant una de les línies argumentals del film, el relleu generacional en l'àmbit de l'empresa familiar.

Sense ànims de fer *spoilers* (pensant principalment en aquells pares, avis, que tinguin en cartera la visita als cinemes com una mesura obligada per apaivagar l'energia dels més petits durant aquest període vacacional), una de les trames que afronta el personatge protagonista és bregar amb el seu desig de complir amb les expectatives dipositades pel seu pare pel que fa a agafar les regnes del negoci familiar, mentre oculta en el més recòndit del seu ésser el seu desig personal de desenvolupar-se en una altra faceta professional, aliena a un negoci familiar per al qual no disposa de les competències necessàries, ni voluntat d'adquirir-les.

Gran conflicte.

Com bregar amb el relleu generacional d'un negoci és un dels assumptes més espinosos que una família empresària ha d'afrontar al llarg de la seva vida professional.

Es tracta d'una situació summament complexa, en la qual entren en conflicte interessos diversos, i en ocasions

contraposats. Una bona comunicació dins el grup familiar resulta vital.

Malauradament, no ens resulten aliens casos en què empreses ben posicionades, i aparentment sòlides, pateixen un deteriorament gradual fins a la seva extinció davant l'entrada d'una segona o ulterior generació en càrrecs directius de l'empresa sense disposar de les capacitats idònies.

Conèixer les virtuts i flaqueses de les persones de l'entorn familiar cridades a dirigir en el futur l'empresa, ha de permetre'ns valorar si es tracta de les persones correctes per portar el timó d'aquesta i, en conseqüència, adoptar les mesures oportunes.

En aquest sentit, personalment, sempre recordo el cas de MANGO. Després d'encadenar una sèrie de mals exercicis, els fundadors van tornar del seu retir, van decidir apartar la seva prole dels llocs de comandament, i van incorporar un equip professional en cadascuna de les àrees clau. El grup va tornar a créixer.

Sobre aquesta matèria, a l'inversor Warren Buffet se li sol atribuir la cita "(C)ontrata els millors i deixeu-los fer el que saben fer. Sinó, contracta els més barats i que facin el que tu els dius."

No es tracta aquí, ni molt menys, de demonitzar el rol que juguen les generacions venidores, sinó analitzar en quina mesura poden ajudar al creixement de l'empresa, ja sigui com a gerent o director general; ja sigui com a director d'una àrea específica, sota el comandament d'un director general; o sia, simplement, allunyant-se de la companyia per no disposar de capacitats específiques pròpies per al desenvolupament del negoci en qüestió, ocupant una posició de soci, podent percebre, si s'escau, les utilitats que li són pròpies. En definitiva, es tracta de cuidar l'empresa perquè generi riquesa que pugui revertir en els socis. Tots guanyen.

Recordo amb especial admiració el cas d'un client que

vaig tenir en l'anterior firma per a la qual vaig treballar. Va crear i va fer créixer una empresa farmacèutica. Cap dels seus fills tenia interès a continuar amb el negoci familiar, però sí que es van formar en altres àrees de negoci diferents. El client va acabar venent l'empresa, i va aprofitar aquells recursos per desenvolupar els projectes empresarials dels seus fills. Donada una bona planificació va poder minorar la càrrega fiscal i així maximitzar els recursos obtinguts.

Endinsar-se en el procés del relleu generacional requereix i exigeix un gran acte de generositat dels uns amb els altres. Evitar infondre falses expectatives en uns, i evitar exercir pressió a la nova generació per prendre el comandament.

Considerat l'anterior, podria ser que no tots els membres de la nova generació estiguin interessats i CAPACITATS, no només per assumir el relleu generacional, sinó també per afrontar els nous reptes futurs del negoci. Recordem que no es tracta de viure de rendes, sinó de continuar sent competitiu en un mercat en constant evolució, per tant, es fa indispensable mostrar dots de lideratge per implementar noves solucions a l'evolució del mercat.

Si aquesta possibilitat existeix cal plantejar-se un protocol familiar que ordeni la relació i funcions de la família respecte del negoci familiar, insistim, sempre sota la premissa que el allò bo per a l'empresa és bo per als socis.

Pot ser que les persones que podrien tenir cabuda en aquest anhelat relleu generacional disposin d'unes excepcionals qualitats per a una àrea del negoci, però no per a la gestió i direcció de l'empresa. En aquest cas, caldria valorar la possibilitat d'incorporar un gerent, ocupant la persona, o persones, del grup familiar idònies la direcció de l'àrea específica en la qual es destaca (financera, recursos humans, vendes, ...). Quan ens referim a "destacar", volem dir que disposa d'una capacitat sòlides i contrastades en la matèria.

Lògicament, existint relleu generacional, les alternatives són moltes (la contractació d'un equip directiu retenint la propietat; la incorporació de socis estratègics...).

D'altra banda, pogués succeir que cap membre de la nova generació estigués interessat en l'empresa. En aquests casos, la venda es visulitza com l'única alternativa possible per evitar el deteriorament del negoci i, per tant, intentar maximitzar la rendibilitat d'una futura venda.

Aquí també juguen un paper rellevant les intencions dels descendents. Ja pogués ser que els fills (digués nets, nebots...) tinguessin altres ocupacions amb les quals se sentissin còmodes o realitzats, sense ànim de mobilitzar-

se al respecte. En aquest cas, la venda és un fi.

Però pogués passar el que li va succeir a aquell client al qual abans feia referència, que la nova generació es trobés molt ben preparada en línies de negoci diferents a la tradicional de l'empresa familiar, i que la liquiditat generada per la venda de la unitat productiva permetés la incursió en noves vies de negoci que igualment permetin el creixement de l'empresa familiar.

Com veiem, **el relleu generacional pot tenir sortides diverses, però totes elles requereixen d'una bona comunicació, de tal manera que permeti realitzar una planificació personalitzada a les necessitats actuals i futures del grup familiar.**

Històricament, a l'anàlisi comparativa del sector empresarial espanyol en relació amb altres països del nostre entorn UE, entre altres circumstàncies, s'ha posat en relleu l'important pes de les PIMES i autònoms. Aquesta valoració sempre ha vingut acompanyada de dues conclusions asimètriques. D'una banda, la positiva, relativa a la iniciativa empresarial; de l'altra, la negativa, per la qual es titlla Espanya d'un país amb dificultats per crear grans empreses que permetin incrementar mida i professionalitzar-se.

Precisament el relleu generacional ha de tenir, com a part dels seus objectius, créixer en mida per professionalitzar les estructures.

Si teniu una empresa familiar, es planteja un proper relleu general i us sorgeixen dubtes sobre com afrontar-lo, el nostre equip jurídic i financer està a la vostra disposició per acompanyar-vos en aquest procés.