

¿Pueden ser los pactos sucesorios un instrumento al servicio de la pervivencia de la Empresa Familiar?

“Lo que has heredado...tienes que ganártelo para poseerlo” (Ivan Lansberg)

Manel Plana Ferrán

Profesor asociado de la Universidad de Lleida

Correo de contacto: mplana@aegern.udl.cat

Recibido 22 noviembre 2013; aceptado 29 noviembre 2013

Resumen

En este trabajo se pretende indicar la existencia de algunos instrumentos, como son los Pactos Sucesorios, en este caso en Cataluña, que pueden ser utilizados para proporcionar un plus de estabilidad a uno de los retos fundamentales de las empresas familiares, la sucesión. También se hace hincapié en la introducción de la poda del árbol familiar como una opción adicional a tener en cuenta en la dinámica de la sucesión de la Empresa Familiar.

Clasificación JEL: K36;M10

Palabras clave: Pactos Sucesorios, Poda del árbol familiar, Proceso de sucesión.

1. Introducción.

De la literatura dedicada al estudio de esta materia, se puede deducir que toda empresa familiar (EF) tiene que afrontar 3 retos en la preparación del proceso de sucesión, que son los siguientes:

- a) La transición generacional,
- b) Las relaciones familia-empresa y
- c) La profesionalización de la empresa familiar.

Según Lansberg (1999), la cultura, en el caso de las empresas familiares es, en última instancia, un instrumento de adaptación que ayuda a compartir y a transferir estrategias de supervivencia con las que hacer frente a los cambios constantes del entorno y de la propia dinámica interna de la empresa.

El crecimiento y la continuidad de la empresa familiar generan unos desafíos genéricos que todas las familias propietarias han de ser capaces de aprender a gestionar y a resolver, si quieren optar a la supervivencia propia de la empresa familiar a medio y largo plazo.

La existencia de unos modelos de dirección familiar muy personalizados (adaptados a la personalidad del owner controller), además de lo que implica a nivel de gestión, representa un sistema altamente centralizado y jerárquico de autoridad patriarcal, según Lansberg (1999).

Esta “forma de hacer” es bastante común en el conjunto de empresas familiares. Una afirmación tan taxativa necesitaría de un análisis más extenso y en profundidad, pero no podemos negar la idiosincrasia propia de las empresas familiares y el entorno en el cual nos movemos.

Lo que queremos exponer en este trabajo no es otra cosa que la existencia de instrumentos en diferentes territorios, en este caso concreto, hablaremos de Cataluña, en donde es posible utilizar algunas herramientas que el ordenamiento jurídico pone a disposición de los miembros de la EF para facilitar, o como mínimo, contribuir a la continuidad de las empresas familiares.

2. Los Pactos Sucesorios, un instrumento al servicio de las Empresas Familiares catalanas.

En Cataluña, según diferentes estudios, se indica que las Empresas Familiares representan casi un 66% de la totalidad de las mismas, además de proporcionar un 57% del total de ocupación.

Las leyes civiles catalanas, históricamente, han regulado y reforzado la figura del heredero o heredera, como un elemento esencial para el mantenimiento del conjunto de bienes y propiedades en manos de la persona que fue instituida como tal y la no disgregación de la propiedad familiar.

Siguiendo este objetivo, el 1 de enero de 2009 entró en vigor la ley que permite la adopción de los Pactos Sucesorios, herramienta que puede ser muy útil a la hora de gestionar la complejidad de la Empresa Familiar.

Las EF y las PYME familiares tienen en el tejido social, económico y productivo de Cataluña, una importancia esencial. Los datos antes citados así lo muestran. Uno de los puntos críticos en la vida de las EF es el momento de afrontar el proceso sucesorio. Es por esta razón, que cualquier elemento que ayude a facilitar este proceso de tránsito generacional, empresarial y vital de las EF y de los miembros que las conforman, siempre tienen que ser bienvenidas.

El empresario familiar catalán cuenta con un instrumento jurídico que puede ayudar a la transmisión del patrimonio familiar: “El Pacto Sucesorio”, que constituye un contrato según el cual las partes acuerdan instituir una persona heredera, o realizar atribuciones particulares de la herencia de cualquiera de las partes, siendo irrevocable en sí misma, con excepciones puntuales.

3. ¿Qué son los pactos sucesorios?

La definición de los mismos es la siguiente: “En un pacto sucesorio, dos o más personas pueden convenir la sucesión por causa de muerte de cualquiera de ellas mediante la institución de uno o más herederos y la realización de atribuciones a título particular. Los pactos sucesorios pueden contener disposiciones a favor de los otorgantes, incluso de forma recíproca, o a favor de terceros”.

Podemos decir que este Pacto, es un acto voluntario con efectos jurídicos, mediante el cual el ordenante del mismo dispone sobre el destino de su patrimonio de forma inmediata o para después de su muerte.

Pero, ¿qué significa esta definición en el campo de la empresa familiar? ¿Qué efectos puede conllevar a las empresas familiares, en este caso en Cataluña, donde existe esta regulación?

La irrevocabilidad de los Pactos Sucesorios puede y debe aportar un elemento esencial al desarrollo del proceso sucesorio, y éste no es más que establecer un marco claro, definido, consensuado y sin sorpresas de última hora. Por lo tanto, la contribución de esta herramienta puede ser de un valor incuestionable a uno de los desafíos más importantes a los que tiene que hacer frente la empresa familiar; la sucesión.

Cabe destacar y mencionar de una forma muy clara que el contenido del Pacto Sucesorio puede designar persona heredera o realizar asignaciones de elementos concretos de la herencia (las acciones de la EF, inmuebles,...). También puede imponer cargas a la persona favorecida por esta designación, como por ejemplo el cuidado y la atención de alguno de los otorgantes y terceros, así como condiciones.

Hasta se puede hacer constar que el pacto se otorga con la finalidad de mantener y dar continuidad a la EF o la transmisión indivisa de un establecimiento profesional.

Estos pactos sucesorios se pueden otorgar entre cónyuges, con los familiares en línea directa (sin límite de grado) o en línea colateral hasta el cuarto grado (entre primos, tíos y sobrinos...) y con los parientes del otro cónyuge en línea directa o colateral hasta el segundo grado (suegro, cuñado....). ¿A qué me refiero cuando hago esta descripción extensa de los diferentes actores que pueden otorgar este pacto sucesorio? Pues que no se puede otorgar entre socios que no tengan un vínculo de parentesco entre ellos, por tanto los pactos sucesorios se realizan casi en exclusiva, para las EF.

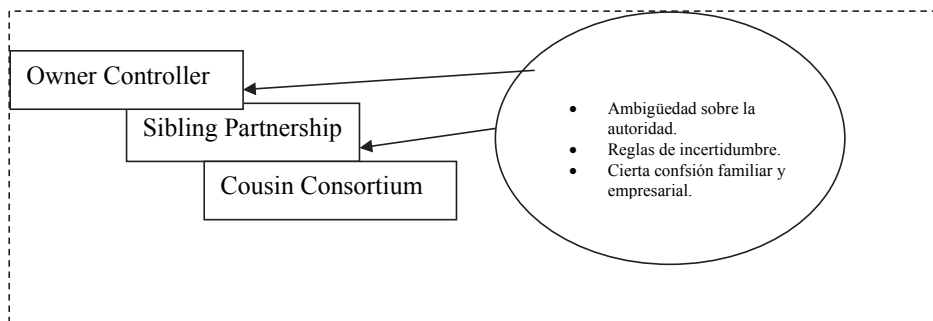
4. Las EF desde la perspectiva de la distribución de la propiedad.

Las EF cuando son analizadas desde la óptica de la distribución de la propiedad, responden a tres formas fundamentales:

1. *Owner Controller*. (propietario que ostenta el control de la empresa)
2. *Sibling Partnership*. (sociedad de hermanos)
3. *Cousin Consortium*. (consorcio de primos)

Generalmente se relacionan estas formas básicas con la etapa generacional en la que se encuentra la compañía. Ahora bien, estas formas descritas conviven con unos periodos transitorios y de transmisión y cambio generacional.

Figura 1. Representación de los períodos de transición entre etapas y de los síntomas subyacentes según Lansberg



Fuente: Lansberg (1999)

Es evidente que en estos períodos de transición existe un choque entre los valores de los diferentes sistemas personales, vitales y de conjunto, que vienen incrementados si existe una cierta “inseguridad jurídica” de cómo va a ser el futuro a nivel de propiedad, gestión y liderazgo en la EF. Esta dosis de incertidumbre, de opacidad o de falta de clarificación de roles de la generación entrante, se convierte en un caldo de cultivo perfecto para lo que podríamos llamar de forma figurada “la gran tormenta”.

Es en estas situaciones donde podemos ver la utilidad y el uso que se puede dar a los Pactos Sucesorios como elemento clarificador y catalizador de aquellas situaciones que se dan dentro de las EF en su periodo de tránsito generacional.

5. La poda del árbol familiar.

Y es en este punto que queremos introducir otra utilidad del pacto sucesorio. **La poda del árbol familiar** dentro de la empresa, concepto acuñado por Lambrecht y Lievens (2008). Es paradigmático el título de su trabajo donde ponen encima de la mesa el camino de la poda del árbol familiar, como un elemento poco explorado y estudiado y que puede contribuir positivamente a la continuidad y a la armonía de las empresas familiares. ¿Y en qué consiste esta poda del árbol familiar? principalmente en la posibilidad de que una de las ramas familiares adquiera la totalidad de la empresa, reduciendo el número de ramas familiares que puedan llegar a convivir. Esta situación es muy típica a partir de la etapa “*sibling partnership*” y sobretudo, la del consorcio de primos o “*cousin consortium*”.

¿Es necesario que sea de esta manera? ¿Conviene que exista siempre una poda del árbol familiar?. No siempre, pero a veces es necesario y ésta es otra de las virtudes del Pacto Familiar; se puede realizar una poda del árbol familiar en la propiedad, con todas las consecuencias que esto comporta.

Sin ninguna duda, un proceso sucesorio exitoso requiere, entre otros elementos, su más clara exposición al resto de miembros (entendiendo el concepto miembros a los grupos de interés, tanto internos como externos de la empresa familiar).

6. El ‘Protocolo Familiar’ y su complementariedad con los ‘Pactos Sucesorios’.

La existencia del protocolo familiar en una EF nos debería proporcionar una señal inequívoca de que ya se ha realizado parte de este camino de consenso, comunicación, tratamiento y plasmación de los acuerdos familiares que constituyen la “constitución familiar”, propiamente dicha. Ahora bien, ¿qué aspecto proporciona una total seguridad del cumplimiento del mismo?

Cabe decir que en el caso de las empresas familiares, la existencia del ‘Protocolo Familiar’ ha sido un paso importantísimo para la regularización y clarificación de las relaciones dentro de las empresas familiares (requerimientos para la incorporación de los miembros familiares a las empresas, políticas de dividendos, fijar las estructuras de gobierno familiar.....).

Los investigadores asumen, casi de forma automática que la empresa familiar se desarrolla desde la figura del *owner controller*, pasando por el *sibling partnership* y terminando con el *cousin consortium* (Gersick *et al.*, 1997; Séller, 2001), con lo que se asume de forma clara la complejidad del gobierno de la Empresa Familiar (Mülebach, 2005).

7. ¿Qué implicaciones tiene, o puede tener la utilización de los Pactos Sucesorios?

La persona elegida como sucesor tiene la seguridad de que no será desplazado por un cambio de criterio del otorgante, como así se puede dar en el testamento.

Pero el elemento clave de esta regulación es el siguiente: El tratamiento del proceso sucesorio y la regulación del mismo, más allá de lo que se pueda establecer en el Protocolo Familiar, en donde el cumplimiento del mismo es más un acto de voluntad que no un acto de obligación legal, a diferencia del cumplimiento del Pacto Sucesorio.

A la hora de poner un ejemplo bien claro queremos mostrar el siguiente: “El caso de una empresa familiar donde existe una convivencia intergeneracional de los padres fundadores y de sus hijos, pertenecientes a la segunda generación de esta empresa. El hermano mayor, muy trabajador, se dedicó en cuerpo y alma a la EF, el hermano pequeño, se licenció en Dirección de Empresas. Su dedicación a la empresa no fue tan intensa como la de su hermano mayor. Los padres, en un primer momento, otorgaron testamento a favor de los hijos, dándole la mayoría de las acciones al mayor, cosa que él creía que era lo más justo, debido a su profunda dedicación a la empresa. Los padres, en un momento posterior, revocaron el testamento otorgado e hicieron una distribución diferente a la realizada en un primer momento. Esta nueva actuación no la supo nadie hasta la hora de leer el testamento. El impacto fue tan fuerte para el hijo mayor que provocó un distanciamiento muy fuerte entre hermanos, entre otras consecuencias. El menor era el que tenía la mayoría de las acciones.

Este cambio provocó un fuerte “terremoto” en la propia empresa, donde los trabajadores no daban crédito. Los clientes y proveedores también se quedaron muy sorprendidos y las relaciones familiares se deterioraron fuertemente”.

No entraré ni en el fondo ni en la forma, solamente en el análisis de los instrumentos. Con el testamento, el o los otorgantes pueden revocar cuando les plazca el reparto

(solamente hago una descripción objetiva del mismo), a diferencia del Pacto Sucesorio, que una vez otorgado, es irrevocable, excepto algunas causas muy concretas.

8. El contenido del Pacto.

El Pacto Sucesorio tiene un contenido mínimo que a continuación vamos a detallar:

- Impone cargas al favorecido, que a título de ejemplo pueden consistir en:
 - Cuidar y atender a alguno de los otorgantes o a un tercero.
- Hace constar la finalidad que se pretende con el pacto y las obligaciones asumidas por las partes:
 - El mantenimiento y continuidad de una empresa familiar.
 - La transmisión indivisa de un establecimiento profesional.

Este tipo de pacto se otorga con la finalidad de mantener i dar continuidad a la Empresa Familiar o a la transmisión indivisa de un establecimiento profesional.

Estos pactos sucesorios se pueden otorgar entre cónyuges o personas que conviven en unión estable de pareja, con los parientes en línea directa (sin límite de grado), en línea colateral (entre primos, tíos y sobrinos...) y con los parientes del otro cónyuge o persona con la que convive en línea directa o colateral hasta el segundo grado (suegro, cuñado...). En consecuencia, los pactos sucesorios no se pueden otorgar con socios que no tengan vínculo de parentesco entre ellos.

Por otra parte, por lo que hace referencia a los beneficiarios, la ley no establece ningún límite y pueden serlo los mismos otorgantes o terceros, tanto si son familiares como si no lo son.

Uno de los desafíos más importantes que tiene toda empresa familiar, y como parte esencial de su carácter familiar es el traspaso de la misma a la siguiente generación. Aunque existan diferentes opciones y diferentes escenarios delante de un proceso sucesorio, un elemento esencial que caracteriza a las empresas familiares es la voluntad de transmisión de ésta a las siguientes generaciones.

No cabe decir que la sucesión es uno de los aspectos más investigados en el campo de la empresa familiar (Lansberg, 1999; Ward, 1987). Como establece Cabrera y Martín (2009), el desarrollo de los líderes futuros es un aspecto estratégico clave para la supervivencia de las empresas dado que el liderazgo puede considerarse una fuente de ventaja competitiva. Delante de estas afirmaciones queremos plantear la siguiente cuestión: ¿Qué proceso de atribución y traspaso de liderazgo tiene lugar?

Y cuando se dan estos pactos sucesorios debemos plantearnos diferentes preguntas:

En una empresa familiar que no exista un protocolo, ¿se puede otorgar el Pacto Sucesorio? ¿Qué implicaciones tendrá?

Una vez otorgado y, consecuentemente iniciado, este proceso sucesorio, existiendo o no un Protocolo familiar, ¿se puede afirmar explícitamente que hay un compromiso del predecesor o predecesores, pero y el compromiso del sucesor?

Debido a que el Pacto Sucesorio para tener validez es necesario que exista una aceptación explícita de la persona elegida, se puede afirmar que el compromiso por parte del sucesor va más allá de la acepción típica del término “compromiso afectivo” (Sharma e Irving, 2005; Cabrera y Martín, 2009), basado en lazos emocionales, de identificación e implicación con la organización a la que el individuo quiere unirse, y también del “compromiso normativo” (Sharma e Irving 2005; Cabrera y Martín, 2009), basado en el sentimiento del deber u obligación con la familia y con sus tradiciones y normas.

Podemos afirmar que en este caso (aceptación de beneficiario del Pacto Sucesorio), se añade a la posibilidad de los otros dos compromisos, el “compromiso legal”. Este “compromiso legal” viene a ajustar y a reforzar la existencia de los otros dos tipos de compromisos que pueden llevar a una aceptación “tácita” y que viene dada por lo que representa la tradición familiar, el deber a ser un descendiente responsable y a la tradición de la empresa.

Por decirlo de alguna manera, “la aceptación legal” refuerza los compromisos antes explicitados, dando lugar a una relación totalmente clara y explícita entre los predecesores y los sucesores.

Podríamos aventurarnos a afirmar que los Pactos Sucesorios son más necesarios cuanto más compleja es la estructura familiar y empresarial. Pero hacer esta afirmación sería limitar la extensión de aplicabilidad de esta figura.

Una vez otorgado el Pacto sucesorio, ¿puede darse la situación de que se incremente el flujo de relación positiva entre predecesor y sucesor? Para simplificar esta exposición, sabiendo las “cartas” existentes, ¿el proceso de sucesión es más exitoso?

9. La atribución y aplicación de los Pactos Sucesorios en las Empresas Familiares.

Lo primero que debemos dejar claro es que es necesario que haya habido un proceso de comunicación y de puesta en común de la persona o personas que deben ser los beneficiarios del mismo. Es un elemento importante para mitigar una de las trampas, muy presentes en las EF, como es el nepotismo.

Debido a las diferentes personas que pueden otorgar el mismo, la forma de la propiedad en la que pueda estar una empresa familiar (*Owner controller, Sibling Partnership o Cousin Consortium*), no puede convertirse en un impedimento, al contrario. Los pactos sucesorios son un instrumento puesto al servicio de las empresas familiares para que puedan utilizarse en cualquier estadio de la propiedad de las mismas.

No es necesario remarcar el incremento de la complejidad de la gestión de la empresa, de la familia y de la empresa familiar, así como de sus miembros, cada vez que haya una “masa crítica” más importante. La aplicación de estos pactos puede verse como una oportunidad de transmisión del “liderazgo” a la persona o personas instituidas como beneficiarias. (Afirmación ésta que tienen que estar muy matizada).

El hecho que pueda realizarse en un período de convivencia intergeneracional dentro de la empresa y al inicio de la sucesión, con lo que comporta, puede fijar unas bases para contribuir a la existencia de un marco más estabilizado.

La literatura sobre sucesión en las empresas familiares señala que las relaciones entre el predecesor o predecesores y el sucesor o sucesores son un factor clave para el éxito del proceso, tanto por su influencia sobre la capacidad del predecesor para formar al sucesor como el desarrollo de los motivos que llevan al sucesor a vincularse a la empresa familiar (Cabrera, 2007).

10. Conclusiones.

Todas estas preguntas que nos hemos planteado nos indican la utilidad que puede tener un instrumento de este tipo para las Empresas Familiares de nuestro entorno a la hora de encarar uno de los elementos clave con el que todas las empresas familiares tienen que gestionar, que no es otro que el proceso sucesorio.

Este proceso puede abrir caminos a nuevos escenarios como puede ser la propia poda del árbol familiar, así como la incorporación de nuevos miembros tanto en tareas de dirección como una nueva configuración de la estructura de la propiedad.

La voluntad de este texto es iniciar una vía de investigación de las posibles atribuciones que se pueden desprender de la aplicación de los Pactos Sucesorios y de la poda del árbol de la EF en el tránsito generacional dentro de las mismas.

Bibliografía:

- Cabrera, M.K. (2007). “Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: Perspectiva del predecesor versus sucesor”. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Cabrera, M.K. y Martín, J.D. (2009). “La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 19(2), pp. 111-128.
- Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, L. y Lansberg, I. (1997): “Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business”. Harvard Business.
- Lambrecht, J. y Lievens, J. (2002). “Pruning the Family Tree: An Unexplored path to Family Business continuity and Family Harmony”. *Family Business Review*, 21(4), pp.295-313.
- Lansberg, I. (1999). “Succeeding Generations”. Editorial Harvard Business School Press.
- Mülebach, C. (2005). “Familiness as competitive advantage”
- Sharma, P. y Irving, P.G. (2005). “Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 29(1), pp.13-33.
- Steier, L. (2001). “Next-generation entrepreneurs and sucesión: An exploratory study of modes and means of managing social capital”. *Family Business Review*, 14(3), pp.259-276.
- Ward, J. L. (1987). “Keeping the family business healthy”. San Francisco: Jossey-Bass.