

Poden ser els Pactes Successoris un instrument al servei de la continuïtat de l'Empresa Familiar (EF)?

“El que has heretat... tens l'obligació de guanyar-t'ho per a posseir-ho” (Ivan Lansberg)

Manel Plana Ferrán

Professor associat de la Universitat de Lleida

Correu de contacte: mplana@aegern.udl.cat

Rebut 22 novembre 2013; acceptat 29 novembre 2013

Resum

En aquest treball es pretén indicar l'existència d'alguns instruments, com són els Pactes Successoris, en aquest cas a Catalunya, que poden ser utilitzats per proporcionar un plus d'estabilitat a un dels reptes fonamentals de les EF, la successió. També es posa l'accent en la introducció de la poda de l'arbre familiar com una opció poc a tenir en compte en la dinàmica pròpia de l'Empresa Familiar.

Classificació JEL: K36;M10

Paraules Clau: Pactes successoris, Poda de l'arbre familiar, Procés de successió.

1. Introducció.

De la pròpia literatura dedicada a l'estudi d'aquesta matèria, podem deduir que tota EF ha d'afrontar 3 reptes en la preparació del procés de successió que són els següents:

- a) La transició generacional,
- b) Les relacions família-empresa i
- c) La professionalització de l'empresa familiar.

Segons Lansberg (1999), la cultura, en el cas de les empreses familiars és, en última instància, un instrument d'adaptació que ajuda a compartir i a transferir estratègies de supervivència amb les quals fer front als canvis constants de l'entorn i de la pròpia dinàmica interna de l'empresa.

El creixement i la continuïtat de l'empresa familiar genera uns desafiaments genèrics que totes la famílies propietàries han de ser capaces d'aprendre a gestionar i a resoldre, si volen optar a la supervivència pròpia de l'empresa familiar a mitjà i llarg termini.

L'existència d'uns models d'adreça familiar molt personalitzats (adaptats a la personalitat de el "owner controller), a més del que implica a nivell de gestió, representa un sistema altament centralitzat i jeràrquic d'autoritat patriarcal, segons Lansberg (1999).

Aquesta "forma de fer" és bastant comuna en el conjunt d'empreses familiars. Una afirmació tan taxativa necessitaria d'una anàlisi més extensa i en profunditat, però no podem negar la idiosincràsia pròpia de les empreses familiars i l'entorn en el qual ens movem.

El que volem exposar en aquest treball no és una altra cosa que l'existència d'instruments en diferents territoris, en aquest cas concret, parlarem de Catalunya, on és possible utilitzar algunes eines que l'ordenament jurídic posa a la disposició dels membres de l'EF per facilitar, o com a mínim, contribuir a la continuïtat de les empreses familiars..

2. Els Pactes Successoris, un instrument al servei de les Empreses Familiars catalanes.

A Catalunya, segons diferents estudis, s'indica que les Empreses Familiars representen gairebé un 66% de la totalitat de les mateixes, a més de proporcionar un 57% del total d'ocupació.

Les lleis civils catalanes, històricament, han regulat i reforçat la figura de l'hereu o hereva, com un element essencial per al manteniment del conjunt de béns i propietats en mans de la persona que va ser instituïda com a tal i la no disgregació de la propietat familiar.

Seguint aquest objectiu, l'1 de gener de 2009 va entrar en vigor la llei que permet l'adopció dels Pactes Successoris, eina que pot ser molt útil a l'hora de gestionar la complexitat de l'Empresa Familiar.

Les Ef i les PIME familiars per al teixit social, econòmic i productiu de Catalunya tenen una importància essencial. Les dades abans citades així ho mostren. Un dels punts crítics de les EF és quan s'encara el procés successori. És per aquesta raó que qualsevol element que ajudi a facilitar aquesta situació de trànsit generacional, empresarial i vital de les EF i dels membres que les conformen, sempre han de ser benvingudes.

L'empresari familiar català compta amb un instrument jurídic que pot ajudar a la transmissió del patrimoni familiar: "El Pacte Successori", que constitueix un contracte segons el qual les parts acorden instituir una persona hereva, o realitzar atribucions particulars de l'herència de qualsevol de les parts, sent irrevocable en si mateixa, amb excepcions puntuals.

3. Què són los Pactes Successoris?

La definició dels mateixos és la següent: "En pacte successori, dos o més persones poden convenir la successió per causa de mort de qualsevol d'elles mitjançant la institució d'un o més hereus i la realització d'atribucions a títol particular. Els pactes successoris poden contenir disposicions a favor dels atorgants, fins i tot de forma recíproca, o a favor de tercers".

Podem dir que aquest Pacte, és un acte voluntari amb efectes jurídics, mitjançant el qual l'ordenant del mateix disposa sobre la destinació del seu patrimoni de forma immediata o per després de la seva mort.

Però, què significa aquesta definició en el camp de l'empresa familiar? Quins efectes pot comportar a les empreses familiars, en aquest cas a Catalunya, on existeix aquesta regulació?

La irrevocabilitat dels Pactes Successoris pugues i ha d'aportar un element essencial al desenvolupament del procés successori, i aquest no és més que establir un marc clar, definit, consensuat i sense sorpreses d'última hora. Per tant, la contribució d'aquesta eina pot ser d'un valor inqüestionable a un dels desafiaments més importants als quals ha de fer front l'empresa familiar; la successió.

Cal destacar i esmentar d'una forma molt clara que el contingut del Pacte Successori pot designar persona hereva o realitzar assignacions d'elements concrets de l'herència (les accions de l'EF, immobles.....). També pot imposar càrregues a la persona afavorida per aquesta designació, com per exemple la cura i l'atenció d'algun dels atorgants i tercers, així com condicions.

Fins i tot, es pot fer constar que el pacte s'atorga amb la finalitat de mantenir i donar continuïtat a l'EF o la transmissió indivisa d'un establiment professional.

Aquests pactes successoris es poden atorgar entre cònjuges, amb els familiars en línia directa (sense límit de grau) o en línia col·lateral fins al quart grau (entre cosins, oncles i nebots...) i amb els parents de l'un altre cònjuge en línia directa o col·lateral fins al segon grau (sogre, cunyat.....). A què em refereixo quan faig aquesta descripció extensa dels diferents actors que poden atorgar aquest pacte successori? Doncs que no es pot atorgar entre socis que no tinguin un vincle de parentiu entre ells, per tant els pactes successoris es realitzen gairebé en exclusiva, per les EF.

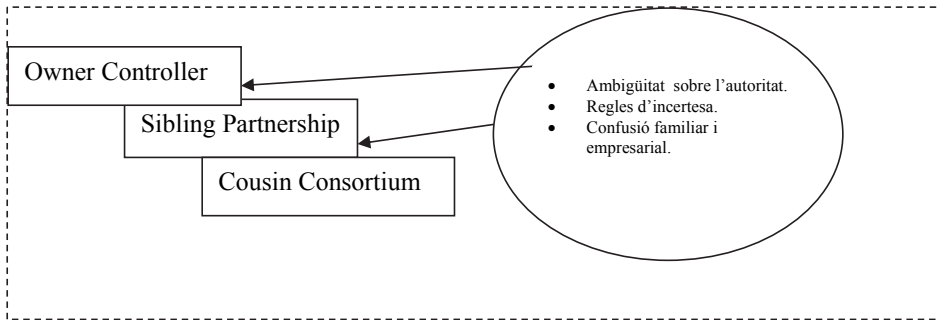
4. Les EF des de la perspectiva de la distribució de la propietat.

Les EF des del moment que són analitzades des de l'òptica de la distribució de la propietat, responen a tres formes específiques:

1. *Owner Controller*. (propietari que ostenta el control de l'empresa)
2. *Sibling Partnership*. (societat de germans)
3. *Cousin Consortium*. (consorci de cosins)

Generalment es relacionen aquestes formes bàsiques amb l'etapa generacional en la que es troba la companyia. Val a dir, que aquestes formes que hem descrit conviuen amb uns períodes transitoris i de transmissió i canvi generacional.

Figura 1. Representació dels períodes de transició entre etapes i dels símptomes subjacents segons Lansberg.



Font: Lansberg (1999)

És evident que en aquests períodes de transició existeix un xoc entre els valors dels diferents sistemes personals, vitals i de conjunt, que vénen incrementats si existeix una certa “inseguretat jurídica” de com va a ser el futur a nivell de propietat, gestió i lideratge en l'EF. Aquesta dosi d'incertesa, d'opacitat o de falta de clarificació de rols de la generació entrant, es converteix en un brou de cultiu perfecte pel que podríem cridar de forma figurada “la gran tempesta”.

És en aquestes situacions on podem veure la utilitat i l'ús que es pot donar als Pactes Successoris com a element clarificador i catalitzador d'aquelles situacions que es donen dins de les EF en el seu període de trànsit generacional.

5. La poda l'arbre familiar.

I és en aquest punt que volem introduir una altra utilitat del pacte successori. **La poda de l'arbre familiar** dins de l'empresa concepte encunyat per (Lambret i Lievens, 2008). És paradigmàtic el títol del seu treball on posen damunt de la taula el camí de la poda de l'arbre familiar, com un element poc explorat i estudiat i que pot contribuir positivament a la continuïtat i a l'harmonia de les empreses familiars. I en què consisteix aquesta poda de l'arbre familiar? Principalment en la possibilitat que una de les branques familiars adquireixi la totalitat de l'empresa, reduint el nombre de branques familiars que puguin arribar a conviure. Aquesta situació és molt típica a partir de l'etapa “sibling partnership” i, sobretot, la del consorci de cosins o “cousin consortium”.

És necessari que sigui d'aquesta manera? Convé que existeixi sempre una poda de l'arbre familiar? No sempre, però de vegades és necessari i aquesta és una altra de les virtuts del Pacte Familiar; es pot realitzar una poda de l'arbre familiar en la propietat, amb totes les conseqüències que això comporta.

Sens dubte, un procés successori reeixit requereix, entre molts altres elements, el seu més clara exposició a la resta de membres (entenent el concepte membres als grups d'interès, tant interns com a externs de l'empresa familiar)

6. El Protocol familiar i la seva complementarietat amb els Pactes Successoris.

L'existència del protocol familiar en una EF ens hauria de proporcionar un senyal inequívoc que ja s'ha realitzat part d'aquest camí de consens, comunicació, tractament i plasmació dels acords familiars que constitueixen la “constitució familiar”, pròpiament aquesta. Ara bé, quin aspecte proporciona una total seguretat del compliment del mateix?.

Cal dir que en el cas de les empreses familiars, l'existència del Protocol ha estat un pas importantíssim per a la regularització i clarificació de les relacions dins de les empreses familiars (requeriments per a la incorporació dels membres familiars a les empreses, polítiques de dividends, fixar les estructures de govern familiar,...).

Els investigadors assumeixen, gairebé de forma automàtica que l'empresa familiar es desenvolupa des de la figura de l'owner controller, passant pel sibling partnership i acabant amb el cousin consortium (Gersick *et al.*, 1997; Steier, 2001), amb el que s'assumeix de forma clara la complexitat del govern de l'Empresa Familiar (Mülebach, 2005).

7. Quines implicacions té, o pot tenir la utilització dels Pactes Successoris?

La persona triada com a successor té la seguretat que no serà desplaçat per un canvi de criteri de l'atorgant, com així es pot donar en el testament.

Però l'element clau d'aquesta regulació és el següent: El tractament del procés successori i la regulació del mateix, més enllà del que es pugui establir en el Protocol Familiar, on el compliment del mateix és més un acte de voluntat que no un acte d'obligació legal, a diferència del compliment del Pacte Successori.

A l'hora de posar un exemple ben clar volem mostrar el següent: “El cas d'una empresa familiar on existeix una convivència intergeneracional dels pares fundadors i dels seus fills, pertanyents a la segona generació d'aquesta empresa. El germà gran, molt treballador, es va dedicar en cos i ànima a l'EF, el germà petit, es va llicenciar en Adreça d'empreses. La seva dedicació a l'empresa no va ser tan intensa com la del seu germà major. Els pares, en un primer moment, van atorgar testament a favor dels fills, donant-li la majoria de les accions al gran, cosa que ell creia que era el més just, a causa de la seva profunda dedicació a l'empresa.

Els pares, en un moment posterior, van revocar el testament atorgat i van fer una distribució diferent a la realitzada en un primer moment. Aquesta nova actuació no la va saber ningú fins a l'hora de llegir el testament. L'impacte va ser tan fort per al fill gran que va provocar un distanciament molt fort entre germans, entre altres conseqüències. El menor era el que tenia la majoria de les accions.

Aquest canvi va provocar un fort “terratrèmol” en la pròpia empresa, on els treballadors no donaven crèdit. Els clients i proveïdors també es van quedar molt sorpresos i les relacions familiars es van deteriorar fortament”.

No entraré ni en el fons ni en la forma, solament en l'anàlisi dels instruments. Amb el testament, el o els atorgants poden revocar quan els plagui el repartiment (solament faig

una descripció objectiva del mateix), a diferència del Pacte Successori, que una vegada atorgat, és irrevocable, excepte algunes causes molt concretes

8. El contingut del Pacte.

El Pacte té un contingut mínim que a continuació detallarem:

- Imposa càrregues a l'afavorit, que a títol d'exemple poden consistir en:
 - Cuidar i atendre a algun dels atorgants o be a un tercer.
- Fa constar la finalitat que es pretén amb el pacte i les obligacions assumides per les parts:
 - El manteniment i la continuïtat d'una empresa familiar.
 - La transmissió indivisa d'un establiment professional.

Aquest tipus de pacte s'atorga amb la finalitat de mantenir i donar continuïtat a l'Empresa Familiar o a la transmissió indivisa d'un establiment professional.

Aquests pactes successoris es poden atorgar entre cònjuges o persones que conviuen en unió estable de parella, amb els parents en línia directa (sense límit de grau), en línia col·lateral (entre cosins, oncles i nebots....) i amb els parents de l'un altre cònjuge o persona amb la qual conviu en línia directa o col·lateral fins al segon grau (sogre, cunyat...). En conseqüència, els pactes successoris no es poden atorgar amb socis que no tinguin vincle de parentiu entre ells.

D'altra banda, per la qual cosa fa referència als beneficiaris, la llei no estableix cap límit i poden ser-ho els mateixos atorgants o tercers, tant si són familiars com si no ho són.

Un dels desafiaments més importants que té tota empresa familiar, i com a part essencial del seu caràcter familiar és el traspàs de la mateixa a la següent generació. Encara que existeixin diferents opcions i diferents escenaris davant d'un procés successori, un element essencial que caracteritza a les empreses familiars és la voluntat de transmissió d'aquesta a les següents generacions.

No cal dir que la successió és un dels aspectes més investigats en el camp de l'empresa familiar (Lansberg, 1999; Ward, 1987). Com estableix Cabrera i Martín (2009), el desenvolupament dels líders futurs és un aspecte estratègic clau per a la supervivència de les empreses atès que el lideratge pot considerar-se una font d'avantatge competitiu. Davant d'aquestes afirmacions volem plantejar la següent qüestió: Quin procés d'atribució i traspàs de lideratge té lloc?

I quan es donen aquests pactes successoris hem de plantejar-nos diferents preguntes.

En una empresa familiar que no existeixi un protocol es pot atorgar el Pacte Successori? Quines implicacions tindrà?

Una vegada atorgat i, conseqüentment iniciat, aquest procés successori, existint o no un Protocol familiar, es pot afirmar explícitament que hi ha un compromís del predecessor o predecessors, però i el compromís del successor?

A causa que el Pacte Successori per tenir validesa és necessari que existeixi una acceptació explícita de la persona triada, es pot afirmar que el compromís per part del successor va més enllà de l'acceptació típica del terme “compromís afectiu” (Sharma i Irving, 2005; Cabrera i Martín, 2009), basat en llaços emocionals, d'identificació i implicació amb l'organització a la qual l'individu vol unir-se, i també de el “compromís normatiu” (Sharma i Irving 2005; Cabrera i Martín, 2009), basat en el sentiment de l'haver d'o obligació amb la família i amb les seves tradicions i normes.

Podem afirmar que en aquest cas (acceptació de beneficiari del Pacte Successori), s'afegeix a la possibilitat dels altres dos compromisos, el “compromís legal”. Aquest “compromís legal” ve a ajustar i a reforçar l'existència dels altres dos tipus de compromisos que poden portar a una acceptació “tàcita” i que ve donada pel que representa la tradició familiar, el deure a ser un descendent responsable i a la tradició de l'empresa.

Per dir-ho d'alguna manera, “l'acceptació legal” reforça els compromisos abans explicitats, donant lloc a una relació totalment clara i explícita entre els predecessors i els successors.

Podríem aventurar-nos a afirmar que els Pactes Successoris són més necessaris com més complexa és l'estructura familiar i empresarial. Però fer aquesta afirmació seria limitar l'extensió d'aplicabilitat d'aquesta figura.

Una vegada atorgat el Pacte successori pot donar-se la situació que s'incrementi el flux de relació positiva entre predecessor i successor? Per simplificar aquesta exposició, sabent les “cartes” existents, el procés de successió és més reeixit?

9. L'atribució i aplicació dels Pactes Successoris a las EF.

El primer que hem de deixar clar és que és necessari que hi hagi hagut un procés de comunicació i de posada en comú de la persona o persones que han de ser els beneficiaris del mateix. És un element important per mitigar una dels paranys, molt presents en les EF, com és el nepotisme.

A causa de les diferents persones que poden atorgar el mateix, la forma de la propietat en la qual pugui estar una empresa familiar (Owner controller, Sibling Partnership o Cousin Consortium), no pot convertir-se en un impediment, al contrari. Els pactes successoris són un instrument posat al servei de les empreses familiars perquè puguin utilitzar-se en qualsevol estadi de la propietat de les mateixes.

No és necessari remarcar l'increment de la complexitat de la gestió de l'empresa, de la família i de l'empresa familiar, així com dels seus membres, cada vegada que hi hagi una “massa crítica” més important. L'aplicació d'aquests pactes pot veure's com una oportunitat de transmissió de el “lideratge” a la persona o persones instituïdes com a beneficiàries. (Afirmació aquesta que han d'estar molt matisada).

El fet que pugui realitzar-se en un període de convivència intergeneracional dins de l'empresa i a l'inici de la successió, amb el que comporta, pot fixar unes bases per contribuir a l'existència d'un marc més estabilitzat.

La literatura sobre successió en les empreses familiars assenyalava que les relacions entre el predecessor o predecessors i el successor o successors són un factor clau per a l'èxit del procés, tant per la seva influència sobre la capacitat del predecessor per formar al successor com el desenvolupament dels motius que porten al successor a vincular-se a l'empresa familiar (Cabrera, 2007).

10. Conclusions.

Totes aquestes preguntes que ens hem plantejat ens indiquen la utilitat que pot tenir un instrument d'aquest tipus per a les Empreses Familiars del nostre entorn de l'hora d'encarar un dels elements clau amb el qual totes les empreses familiars han de gestionar, que no és un altre que el procés successori.

Aquest procés pot obrir camins a nous escenaris com pot ser la pròpia poda de l'arbre familiar, així com la incorporació de nous membres tant en tasques d'adreça com una nova configuració de l'estructura de la propietat.

La voluntat d'aquest text és iniciar una via d'investigació de les possibles atribucions que es poden desprendre de l'aplicació dels Pactes Successoris i de la poda de l'arbre de l'EF en el trànsit generacional dins de les mateixes.

Bibliografia:

- 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. i 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. i Lansberg, I. (1997): "Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business". Harvard Business.
- Lambrecht, J. i 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). "Familianness as competitive advantage"
- Sharma, P. i 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.