



EXTREMADURA
EMPRESARIAL

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa



JUNTA DE EXTREMADURA

Relevo empresarial



LA TRANSMISIÓN DE LA
EMPRESA Y EMPRENDIMIENTO

Valverde Gradsal



Especialistas en Relevo Empresarial desde 1.996

Ángel Luis Valverde Huerta

avalverde@valverdegradsal.com

www.valverdegradsal.com

@valverdegradsal.com 

Valverde Gradsal Abogados 

“La Transmisión de la Empresa y Emprendimiento”

Ángel L. Valverde

Los Hitos de Transmisión de la Empresa Familiar hasta ahora.

- ***Derivados de Eventos Sucesorios***
- ***Don Ramon, empresario y titular de una empresa familiar en primera generación había previsto en su testamento que sus tres hijos heredarían las participaciones de TUMULTO, S.L a su fallecimiento. Su hijo mayor Pedro llevaba en la empresa más de 15 años ayudándole y las gemelas 10 años mas jóvenes que Pedro nunca habían mostrado interés por la marcha de la empresa familiar. Doña Concha su mujer quería que sus hijos pudieran continuar con el negocio familiar. No tenían protocolo familiar.***
 - ✓ Son los más comentados.
 - ✓ Casi todos los acuerdos familiares los prevén.
 - ✓ No se solventan con los protocolos familiares exclusivamente.
 - ✓ No son los más traumáticos, si no se producen súbitamente.

Los Hitos de Transmisión de la Empresa Familiar hasta ahora.

➤ *Derivados de Conflictos Familiares*

➤ *Don Julio que es el dueño de Conservas Pontevedra, S.L está pasando por el divorcio de Juan, el menor de sus tres hijos el único casado en separación de bienes y el único que detentaba acciones en la empresa familiar. Don Julio no quiere que su “malvada” nuera participe en la compañía familiar pero su hijo no tiene mas patrimonio que sus acciones ya que la casa donde vive el matrimonio con sus seis hijos es de la empresa familiar también. Las reservas no distribuidas de la empresa conservera ascienden a los 10 millones de euros.*

- ✓ Poca previsión familiar. Son problemas que “nunca” suceden
- ✓ Nula o escasa regulación familiar.
- ✓ Fácilmente regulables desde el Protocolo, Estatutos y Testamentos.

Derivados de Políticas de Sucesión Lucrativas.

- ✓ ***Maria y Pedro que son residentes fiscales en Badajoz están cerca de la jubilación y sus abogados fiscalistas de Madrid le han aconsejado que aproveche las donaciones de las participaciones de la empresa familiar para adelantar la sucesión a su dos hijos. Los hijos, uno de ellos torero disfruta con el ocio asiduamente y el otro empresario de hostelería no presta mucha atención a la empresa familiar.***
 - ✓ No se hereda como piensa el empresario, se hereda como piensa la familia. (esto es mío)
 - ✓ Las Donaciones son analizadas priorizando su componente tributario en lugar de ver la repercusión familiar. GRAVE ERROR.
 - ✓ Mal reguladas en los protocolos: Continuidad obligada versus continuidad voluntaria.

Alternativas de Sucesión en la nueva Estructura de Sucesión Familiar.

- ✓ Farmer Owner buy out: (FOBO versus MBO,LBO)
- ✓ Reorganización estratégica de la Empresa o el Negocio Familiar: B.O o MA forzada.
- ✓ Las Alianzas Estratégicas.
- ✓ La Internacionalización de la Empresa o Negocio Familiar.
- ✓ La Liquidación Estratégica.
- ✓ Venta de Rama productiva en un proceso de F.O.B.O.

Alternativas de Sucesión en la nueva Estructura de Sucesión Familiar.

- ✓ Farmer Owner buy out: (FOBO versus MBO,LBO)
- ✓ Reorganización estratégica de la Empresa o el Negocio Familiar: B.O o MA forzada.
- ✓ Las Alianzas Estratégicas.
- ✓ La Internacionalización de la Empresa o Negocio Familiar.
- ✓ La Liquidación Estratégica.
- ✓ Venta de Rama productiva en un proceso de F.O.B.O.

El Proceso F.O.B.O en la Transmisión de la Empresa Familiar

Don Julián esta muy cerca de su jubilación. No ha preparado su sucesión empresarial, pero sus cinco hijos han estado trabajando con él desde que acabaron sus estudios. No ha sacado patrimonio de la empresa familiar y tiene un salario de mercado. Esta preocupado porque sabe que si se jubila su pensión de jubilación no cubriría sus gastos mensuales. Empieza a pensar que tras su fallecimiento Doña Aurora su esposa no tendría modo de afrontar sus gastos. Sus hijos han ido ocupando puestos en el organigrama de la compañía. ¿ Y si le vendo mis acciones a mis hijos?.

- ✓ Grandes ejemplos en la EF española: “ *pensar que la continuidad es la venta a los hijos*”
- ✓ Facilita la continuidad en el empresario hijo o pariente “ *pero se la tiene que ganar*”.
- ✓ Pone el foco en el Valor Real del Negocio familiar. “ *El protocolo debe valorar la empresa*”
- ✓ Excluye a los parientes no empresarios “sin perjuicio” “ni represalias”
- ✓ No compromete en la continuidad la liquidez del Negocio Familiar supone un pulmón.
- ✓ Agrupa el accionariado frente al efecto “sindicación familiar” de los protocolos.
- ✓ El fracaso si sucede solo se lo lleva “ *el nuevo empresario*” sucesor.

Inconvenientes:

- ✓ Esta previsión es el gran olvido en todos los protocolos familiares: (error en las redacciones de los mismo, o falta de experiencia del equipo asesor en dicho evento.
- ✓ No puede ser una ocurrencia de salvación in extremis. La familia debe contemplarlo como una opción.
- ✓ Introduce el conflicto de valoración ¿ Cuanto vale la empresa para mis hijos ? y el pago diferido de los títulos.
- ✓ Asistencia financiera encubierta.
- ✓ Muchos protocolos familiares no admiten una pérdida de control por venta y deberían hacerlo.

Las Alianzas Estratégicas “ La mejor fórmula de crecimiento”

Doctor Gallo:

“ Una aversión a la pérdida de control y al riesgo conduce a muchas empresas familiares a limitar su capacidad de crecimiento”

Se debe plantear la Alianza Estrategica cuando se detecta riesgo estratégico.

- ✓ Cuando no se alcanza un mínimo tamaño en una competencia homogénea.
- ✓ Cuando hay una mala adaptación al cambio tecnológico.
- ✓ Cuando hay una pérdida de crecimiento y de adaptación al mercado propio.
- ✓ Cuando hay una necesidad o un ansia de adaptarse al mercado de forma forzada.

Soluciones

- ✓ La Alianza Estratégica permite a las Empresas Familiares crecer sin comprometer el control de la empresa.
- ✓ Una de cada tres empresas familiares prefiere renunciar al desarrollo antes de perder su autonomía. (4) Maherault, 1.988
- ✓ Las circunstancias que obligan al uso de las Alianzas Estratégicas se solapan con las situaciones que recomienda el crecimiento de la Empresa Familiar (ej: Internacionalización)

Ventajas: de las Alianzas Estratégicas

- ✓ Permite a las EF utilizar de forma eficiente sus recursos y en otros casos precisa otros de los que carece.
- ✓ Las AE, deben facilitar a la EF crecer sin remuneración al control de sus actividades.

Pero: ¿Qué es una Alianza estratégica?

Acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre de resultados.

- ✓ AE. Contractuales.
- ✓ AE. Con cruces accionariales.
- ✓ AE a través de vehículos conjuntos.
- ✓ AE y Joint-Venture.

Otras Utilidades de las Alianzas E. para el crecimiento de la Empresa Familiar

- ✓ Reducir costes y obtener economías de Escala.
- ✓ Acceso a nuevos mercados.
- ✓ Ganar acceso a nuevas tecnologías.
- ✓ Bloquear competencia.
- ✓ Desarrollar capacidades nuevas.
- ✓ Reducir riesgos económicos.
- ✓ Cumplir con disposiciones regulatorias.

Dificultades de los AE para las EF

- ✓ En EF de primera generación o de falsa 2ª generación la ausencia de capacidad de la dirección para asumir el cambio a una estrategia de cooperación con otra empresa.
- ✓ Falta de consenso familiar en las EF de 2ª generación y sucesivas.
- ✓ Dificultad para el reparto de poder en la AE cuando es el recurso más escaso de la EF.
- ✓ *“El dilema de tomar decisiones de manera conjunta con alguien externo”.*

- ✓ Compartir recursos y conocimientos.
- ✓ “ La dificultad de revelar secretos de familia”.

Sorprendentes ejemplos de éxito o fracaso

- ✓ Aerolíneas Northwest - Acabo creando Wings) – dimisión CEO- de Nortwest
- ✓ Publicis - FCB (USA)
- ✓ Ericson – HP .- Ruptura mala gestión (Board)
- ✓ Renault – Volvo .- (Compartir dirección de comité fue un error)
- ✓ Joint Venture: (Amazon – Toy are us) fracaso el modelo.
- ✓ Sorry – Ericson: (Competir con Nokia)

Reorganizaciones de Empresas Familiares, Fusiones y Adjudicación en el ámbito de la Empresa Familiar

➤ Los principales motivos para vender una empresa sea familiar o no:

- ✓ Pasar a formar parte de un grupo con más poder económico.
- ✓ Eliminar arcas improductivas.
- ✓ Aprovechar ventajas fiscales.
- ✓ Defensa de competidores.
- ✓ Obligación de deshacerse de activos para obtener liquidez.
- ✓ Cambio del objetivo de Negocio.
- ✓ Aparición de nuevos competidores.
- ✓ Salida de directivos de la compañía, jubilación, etc.
- ✓ Muerte del Empresario.

Motivos en las Empresas Familiares

- ✓ Problemas sucesorios: cercanía jubilación, fallecimiento, carencia de herederos que quieran o puedan.
- ✓ Fatiga del propietario.
- ✓ Incapacidad de las sucesiones. La cualidad de empresario no es transmisible genéticamente el dinero ni se transmite.
- ✓ No meter un duro más en la empresa.
- ✓ Deseo de centrar esfuerzos en un negocio más acuerdo con valores o ilusiones.
- ✓ Conflictos con el accionariado.
- ✓ Obtener liquidez para atender las Necesidades familiares.

Aversión al proceso en Capital Riesgo

- ✓ El Capital riesgo no es la salida al EF si al start-up no familiar.
- ✓ La entrada se produce al menor precio posible e intenta optimización precio de venta y se divulgará información al mercado desestabilizando.
- ✓ Horizonte corte de salida (3-7 años) contra el “*patient*” capital.
- ✓ La Necesidad del capital de adquisición o orgánico se soluciona con fusión de EF.
- ✓ No estoy hablando hoy de “coge el dinero y corre”

Éxitos en los procesos de M & A

- ✓ Diversificación del proyecto y/o financiera.
 - ✓ Revitalización estratégica.
 - ✓ Internacionalización.
- La diversificación: El error del EF: la píldora inmobiliaria o la diversificación para la entrada de más empleados familiares.
- Algunas razones para adquirir empresas familiares.
- ✓ Nueva oportunidad a los hijos. Dar independencia o más control.

- ✓ Medio para conservar la herencia o legado.
- ✓ Asegurar una fuente de ingreso con independencia del punto de generación del recurso.
- ✓ Potenciar el “ Patient capital”
- ✓ Estrategia de compra definida, clara y precisa por la familia.
- ✓ El árbol de la empresa familiar. Las raíces son las empresas que proporcionan savia a las hojas, si hay muchas hojas y pocas raíces, hay que podar el árbol. Sacar descendientes para dejar que siga creciendo.

Conclusiones

- Los patrones de comportamiento en la transmisión de empresas familiares y no familiares, que afectan a su regulación son matizados por las características siguientes:
 - ✓ La fortaleza de la cultura de la EF
 - ✓ La Estrategia.
 - ✓ La apuesta por la continuidad o no.
 - ✓ Incrementar el valor del Negocio o del patrimonio.
 - ✓ Solidez de los órganos de gobierno.

- La opción de la desinversión como continuidad suele y debe ser:
 - ✓ Prevista en los pactos familiares y en los protocolos familiar para dar aire a la continuidad.
 - ✓ Aceptada en las ramas familiares como algo habitual.
 - ✓ Regulado el criterio de valoración para que no de miedo comprar ni pena vender. .
 - ✓ Establecido el criterio de pago aplazado como prioritario en las ventas familiares.
 - ✓ Asumido que el fundador no es quien sucede. Y el fundador debe seguir viviendo mas alla de la empresa familiar.



Valverde Gradsal

