



Empresa Familiar: cómo ahorrar impuestos pensando en “el mañana”.

*Por Javier Ortiz Amuriza
Mayo 2018*

En gestión y sucesión de Empresa Familiar, la anticipación es la clave del éxito, la transparencia el pilar de la comunicación y la generosidad, la única garantía de sostenibilidad. Cómo ahorrar impuestos, pensando en el mañana...

Soy el séptimo hijo de una familia cuyo padre ha sido un brillante empresario que ha construido una obra empresarial con un crecimiento sustancial durante la segunda mitad del S XX. Debido a mi perfil profesional (abogado-economista), participé con el cabeza de familia y fundador de la empresa, en la preparación de una sucesión ordenada que diera continuidad a su obra empresarial.

Primero, una intensa labor de formación y estudio de las técnicas y métodos existentes, así como de la casuística internacional a modo de definición del estado de la técnica a este respecto. A continuación, la identificación de un “compañero de viaje” que aportara conocimiento y experiencia al mismo y que pudiera actuar de facilitador en la comunicación entre los miembros de la familia, el establecimiento de un Consejo de Administración con la incorporación de consejeros independientes y finalmente el establecimiento consensuado de las “normas del juego” a respetar por todos los implicados. Durante todos estos años (22 años- De 1996 a 2018) he tenido la oportunidad de aprender y adquirir una experiencia viva y éstas son las principales conclusiones a las que he llegado.

La primera, la constatación de que **la anticipación es la clave del éxito.** Muy pocos son los empresarios que abordan este proceso en vida, haciendo gala de un deseable desapego. Con ello se pierden, en la



mayoría de los casos, una verdadera oportunidad de optimización fiscal y de construcción de una cultura empresarial que inspire la sostenibilidad de la empresa, por no hablar de la posibilidad de vivir una vida plena más allá del trabajo.

¿Cómo anticiparse? El Protocolo Familiar. Una herramienta que tiene una enorme importancia, no sólo por la relevancia de establecer y consensuar las “normas del juego”, sino también y especialmente por el proceso de información y concienciación por parte de todos los implicados, acerca de la importancia de abordar, preparar y planificar todo ello, por y para la continuidad de la empresa familiar.

Un proceso que conviene, sea liderado por el fundador. Para ello, considero que resulta sustancial:

1. Definir de la voluntad del Fundador.
2. Estudiar y planificar todo ello en 1ª Generación en colaboración con la 2ª.
3. Ejecutar y ponerlo en marcha con la 1ª Generación en activo.

Un proceso durante el que se brinda la oportunidad de organizar una sucesión en vida, con los importantes ahorros fiscales que ello puede reportar a cada caso concreto, que son diferentes en cada comunidad autónoma, y que pueden llegar incluso a tener un coste fiscal de entre un tercio y la mitad del patrimonio hereditario.

La transparencia el pilar de la comunicación: en todo caso y desde el principio, una buena comunicación entre los miembros de la familia se torna crucial, máxime teniendo en cuenta que la comunicación intrafamiliar presenta retos de especial importancia por la carga psicológica y emocional que implican.

Una transparencia 360º en todas direcciones que debe abarcar aspectos como:

1. Definición de la voluntad de los implicados, así como la expresión de los anhelos y expectativas de cada uno de ellos.



2. Información suficiente del patrimonio objeto de sucesión.
3. Establecimiento de un sistema interno de valoración del patrimonio.
4. Creación de espacios en los que la comunicación tenga lugar, diferenciando lo familiar de lo empresarial con foros independientes y diferenciados a tal efecto; El Consejo de Familia y la Junta de Accionistas respectivamente.
5. Establecimiento de un dividendo anual, así como un sistema de entradas y salidas que permita a los implicados realizar parte de su patrimonio presente y/o futuro, es decir, “tocar dinero”, en base a un sistema de valoración interno del patrimonio que puede incluir un sistema de “quitas” para favorecer a los que quedan al cargo de la empresa.

Una buena comunicación resulta fundamental y más aún si, como ya he mencionado, se trata de una comunicación intrafamiliar donde la carga psicológica y emocional viene por definición y, por tanto, una actitud asertiva puede marcar la diferencia.

El término **asertividad** no forma parte del diccionario de la **Real Academia Española (RAE)**, sí, en cambio, aparece el adjetivo **asertivo** como sinónimo de **afirmativo**. El concepto de asertividad se emplea en referencia a una **estrategia comunicativa** que se ubica en el medio de dos conductas que resultan opuestas y que son la **pasividad** y la **agresividad**. Los expertos en comunicación asocian un comportamiento asertivo a la **madurez**.

La persona asertiva logra establecer un vínculo comunicativo sin agredir a su interlocutor, pero tampoco sin quedar sometido a su voluntad. Por lo tanto, puede comunicar sus pensamientos e intenciones y defender sus intereses.

Qué duda cabe de que cada familia tiene sus propias reglas y costumbres y sólo en el seno de cada una de ellas se pueden concretar las herramientas más adecuadas para lograr una comunicación constructiva que permita abordar este proceso con una mínima garantía de éxito. Con sensibilidad,



medida y sagacidad para identificar los aspectos claves, así como la flexibilidad que se debe aplicar en cada caso.

Una oportunidad, para conocer, consensuar, y para crear los foros adecuados para todo ello, creando un Consejo de Administración para el gobierno de la empresa con la posibilidad de incorporar algún consejero independiente que refuerce el nivel de discusión en el seno del mismo y un Consejo de Familia para tratar temas de carácter personal con repercusión en el ámbito empresarial, dar acceso ordenado y paulatino a los miembros de la siguiente generación y velar por la formación de sus miembros así como incluso ocuparse de la administración de bienes vinculados a la empresa y con connotaciones estrictamente familiares.

Una tarea que, sin duda, conviene que sea liderada y dirigida por el fundador con la participación de la 2ª generación.

La generosidad, la única garantía de sostenibilidad.

Todo lo anterior conlleva cierto nivel de libertad de actuación de cada persona implicada.

Cada persona, independientemente de la familia a la que pertenezca, resulta un mundo en sí misma. Además, el desarrollo de cada uno es personal e intransferible tanto en lo académico y experiencial como en lo más íntimo y personal.

La perspectiva que concede el paso del tiempo, me ha brindado la oportunidad de identificar la importancia de la generosidad de unos y otros en todo el proceso en el que sin duda se pueden presentar situaciones personales de lo más variopintas.

Así, unido a la experiencia acumulada en el mundo de las fundaciones privadas, habiendo sido Secretario del Patronato y Coordinador general de Fundación Phi durante sus siete primeros años de existencia (www.fundacionphi.org), me ha permitido identificar una herramienta de previsible valor para la sostenibilidad de la empresa y cultura familiar.



En septiembre de 2018 comienzo a trabajar, por mandato de sus fundadores, en la constitución de Fundación Phi, que adquiere personalidad jurídica en junio de 2009. Durante este tiempo he sido testigo privilegiado de un proyecto caracterizado por el *Inegoismo* y el compromiso con *Lo Correcto*.

En tanto que una fundación constituye un patrimonio vinculado a la consecución de los fines fundacionales, permite dedicar una parte de las acciones de una empresa familiar, mediante donación, a constituir una fundación privada con fines de interés general que nos brinde la oportunidad de compartir beneficios económicos con los más desfavorecidos, invertir energía en ámbitos que se adecuen al perfil de la familia y obtener con ello algunas ventajas fiscales, desarrollando fines fundacionales, como pudieran ser:

- Promover la cultura y el arte en general, en todas sus manifestaciones, haciendo especial énfasis en la cultura SEGÚN FAMILIA (deportiva, musical, artística, otros).
- *Promover la prosperidad de todos*, promoviendo, facilitando e impulsando la creación de riqueza, el emprendimiento y la actividad empresarial para el crecimiento efectivo de todos en general y de EMPRESA FAMILIAR y sus empresas participadas en particular.
- Promover, profundizar, desarrollar, mejorar, dar cabida y continuidad a las buenas prácticas en gestión de Empresa Familiar emprendidas por EMPRESA FAMILIAR, facilitando la experiencia y el conocimiento en gestión de este tipo de empresas y su sucesión, para beneficio de todos.
- Promover las relaciones culturales y empresariales entre la Unión Europea e Iberoamérica en general y entre España y Cuba en particular. SEGÚN FAMILIA (otros países y entornos geográficos).
- Preservar los espacios naturales, proteger el medioambiente, promover tanto la utilización de energías limpias y renovables,



así como una arquitectura respetuosa con el entorno y cualquier otra iniciativa encaminada a favorecer la sostenibilidad de la vida en el planeta y la Salud Pública y a favorecer el contacto del ser humano con la naturaleza.

La oportunidad de materializar un símbolo vivo de la cultura familiar y empresarial que puede aportar una variedad de ventajas con una arquitectura organizacional adecuada para cada caso concreto.

Una manera de desarrollar la idea de generosidad 360º en todas direcciones que sin duda favorece la creación de riqueza y el desarrollo empresarial, propio y ajeno. Comenzar haciendo partícipe de ello a la Hacienda Pública consiguiendo una arquitectura fiscal óptima y justa.