

ECONOMÍA & NEGOCIOS

ISABEL NOGUEROLES Consejera de empresa familiar

«Hay que darle más valor a la empresa familiar»

Acudió a la sede de la Cámara de Comercio de Zaragoza el pasado martes para presentar su libro, *El poder del círculo*, y ve necesario que haya más apoyo por parte de las administraciones públicas para facilitar el relevo en este tipo de compañías

Uno de los grandes problemas de la empresa familiar es el relevo generacional. ¿Hasta qué punto preocupa?

Preocupa y muchísimo, sobre todo en el momento en que estamos. Somos más del 88 % de empresa familiar en el tejido español y hay más de un 55 % de directores generales o propietarios que superan los 60 años. Y en algunos sectores mucho más, el industrial, agropecuario... No solo por la edad sino por el tipo de oficio, que se ha perdido.

¿Cómo se puede garantizar la continuidad?

Hay que mirarlo como un tema estratégico, ya no desde la empresa, sino desde el país. Creo que lo más importante es acompañar en los momentos clave y el relevo lo es. Tenemos ayudas de todo tipo, para digitalización, descarbonización... pero no para la transición de una generación a otra. Ahí confluye no solo redefinir el propósito de la compañía, porque cada generación quiere volver a escribir su propia historia, sino también hay un montón de aspectos fiscales, patrimoniales, de sucesión, que hay que tener en cuenta. Y sobre todo la cohesión familiar.

¿En qué sentido?

A veces hemos visto que por evitar conflictos se prefiere vender la compañía en lugar de conversar sobre cuál es el futuro de ese vínculo y cuál es la voluntad de la nueva generación y cómo lo quieren transformar. Para eso hay que trabajar el vínculo con la empresa familiar desde muy pronto.

¿Es muy habitual que se produzcan este tipo de tensiones?

Es habitual, el conflicto es habitual y hay que normalizarlo. El conflicto es discrepancia, el tema es si no sabemos cómo gestionar esas discrepancias. Muchas veces tienen que ver con que no tenemos un proyecto común, más allá de los posicionamientos personales.

¿Y esto cómo se resuelve?

Lo principal es conversar sobre cuál es ese proyecto y si hay que hacer algún cambio para que nos vincule a las diferentes ramas de



Isabel Nogueroles, en la Cámara de Comercio de Zaragoza. G. MESTRE

la familia. También es importante tener un espacio en el que poder hablar de lo que realmente importa, el gobierno de la familia. Muchas empresas o generaciones no saben qué va a pasar cuando

«A veces, por evitar conflictos se prefiere vender la compañía sin hablar de su futuro»

esa persona no esté y no se atreven a conversarlo. Y hay que gestionar una buena gobernanza que vaya más allá de los posicionamientos individualistas. Así estableces las reglas del juego.

La comunicación es clave.

Es imprescindible. Y también la autoridad personal y la capacidad de la consciencia personal de trabajarse para entender cuál es tu contribución en el sistema, cuáles son tus puntos fuertes y tus áreas de mejora, que muchas veces hay personas que no tienen esa mirada autocrítica porque

igual se han forjado también en el seno de una familia y han tenido pocas opciones de estar fuera.

¿Cuáles son las claves para un correcto liderazgo?

Un líder de una empresa familiar tiene que entender que va a ser un líder en tres dimensiones. Hay que liderar el negocio para que evolucione y generemos valor y después hay que liderar cómo queremos hacer crecer esa riqueza que se va generando y cómo es nuestra forma de filantropía, porque hay una cosa muy buena de las empresas familiares que tiene que ver con el impacto en el territorio. Luego está la parte de liderar la familia, porque si el negocio va muy bien y el patrimonio va creciendo, pero con la familia no tenemos esa cohesión, entramos en conflictos. Es una visión mucho más holística de lo que estamos acostumbrados.

El tejido empresarial de Aragón está formado esencialmente por pymes. ¿Qué grandes diferencias encuentra?

Yo quitaría la idea de que las empresas grandes son las únicas que necesitan este tipo de asesoramiento, porque de hecho la mayoría que tengan vocación de continuidad van a entrar en estos retos, son bastante universales. Lo único que cambia es la complejidad con la que abordas esas situaciones, cuanto más, mayor estructura de gobernanza.

¿Cuáles son los principales errores que cometen las empresas a la hora de fijar una estrategia de crecimiento a largo plazo?

Hay que tener clara la parte estratégica de qué tipo de crecimiento se quiere para el negocio. Otro tema es trabajar el ecosistema, porque las empresas familiares venimos de una tradición muy endogámica con un perfil bajo de comunicación, no se contaba mucho lo que hacían, y eso hay que ponerlo en valor. Además, muchas veces ayuda con clientes, proveedores, la parte pública o la academia. Y también hay que darle más valor a la empresa familiar por el impacto que tiene en el territorio. Por eso necesitan más apoyo las empresas familiares.

¿Falta profesionalización?

La parte de negocio hemos hecho un gran esfuerzo, pero donde sí que falta es en los órganos de gobierno, porque son relativamente recientes, están muy enfocados al consejo de administración. A veces cuesta mucho abrirlos a consejeros independientes, que eso ayuda. Sobre todo, falta profesionalizar el consejo de familia y el consejo patrimonial. Y profesionalizar la familia, las relaciones y la estrategia.

L. LOZANO

ASESOR JURÍDICO

I Francisco Moreno

Un problema de legitimación

Con frecuentes los casos en los que unos padres disponen de una vivienda vacía y deciden, de mutuo acuerdo, cedérsela de marea gratuita (a título de precario) a uno de sus hijos. Hasta aquí todo perfecto y loable, qué no haremos los padres por los hijos. La situación puede empeorar a complicarse cuando esos padres se divorcian, y uno de ellos decide presentar una demanda de desahucio por precario en beneficio de la comunidad de gananciales, en nuestro caso sería en beneficio de la sociedad de consorciales.

¿Es esto posible?, pues parece ser que sí ya que el Tribunal Supremo ha reconocido en una sentencia legitimación y ha estimado la pretensión de un progenitor de que su hijo, mayor de edad, que ocupaba la vivienda la abandonase, y ello ha sido así sin contar con el consentimiento de la otra progenitora propietaria también de la vivienda.

La condición, que la demanda no se presente en beneficio de la comunidad ganancial (consorcial) propietaria del inmueble. Lo llamativo del caso enjuiciado por el Tribunal Supremo es que el progenitor que promovió a demanda de desahucio convivía en la misma vivienda con el hijo que pretendía desahuciar, al parecer la convivencia entre ambos no era la más adecuada.

El Alto Tribunal se ha pronunciado expresamente sobre la legitimación activa del cotitular de la comunidad postganancial que tiene el uso de la vivienda para ejercitar la acción de desahucio por precario frente a un tercero, siempre y cuando, como decimos, actúe en beneficio de la comunidad o conforme al título que resulte de la voluntad de las propias partes.