

Cuando el amor se acaba, ¿se puede salvar el negocio de la pareja? Los expertos recomiendan anticiparse mediante acuerdos a posibles rupturas o conflictos



Las rupturas agravan el bloqueo de las empresas familiares cuando la propiedad está al 50%. GETTY IMAGES

Por Carlos Capa

Cercano el día de San Valentín, conviene recordar que el amor también tiene término, en ocasiones. Pero, aunque ese proyecto de vida en común se acabe, los negocios que hayan podido surgir durante este tiempo no tienen por qué hacerlo. En España, miles de empresas familiares y despachos profesionales nacen de pasiones compartidas: parejas que levantan empresas desde cero o bufetes fundados por padres e hijos son muy frecuentes. Sin embargo, cuando el corazón se rompe, la cabeza debe tomar el mando. Numerosos conflictos societarios derivan de disputas personales. Muchas de ellas se producen entre quienes lideran una compañía con un reparto accionarial simétrico. Y, cuando esto sucede, no hay reglas escritas. Ahí radica el drama: sin previsión, la clientela huye, la marca se devalúa y el juez mercantil acaba diseccionando el cadáver empresarial.

Casi dos tercios de las empresas familiares fracasan al llegar a la tercera generación, según el Instituto de la Empresa Familiar. Las rupturas sentimentales agravan el bloqueo cuando la propiedad se reparte al 50% o la dirigen administradores mancomunados. Empresas tan exitosas en el sector alimentario como la familia bodeguera propietaria de Pesquera o Gullón han protagonizado numerosas portadas por sus conflictos entre accionistas familiares.

María Teresa Barea, portavoz del Consejo General del Notariado, recomienda "pensar las cosas y rodearse de profesionales que estén bien preparados" antes de que lleguen los problemas. Es vital, explica, "plasmear el resultado de todo ese estudio en los instrumentos jurídicos adecuados". Un paso para el que la figura del notario es esencial, pues está presente en el momento de la constitución de la sociedad.

Evitar problemas futuros, como en casi todo, requiere muchas veces de una cultura legal preventiva y del asesoramiento de los expertos. Las principales armas para evitar los estragos del desacuerdo son los protocolos familiares o los pactos de socios. Estos instrumentos regulan salidas, valoraciones y transmisiones sin ahondar en heridas personales. Pilar París, socia de Araoz & Rueda, es clara: "El pacto sienta las reglas de juego en rupturas sentimentales, reduciendo disputas, porque las medidas ya están precordadas". Estos pactos pueden incluir cláusulas de arrastre (*drag along*) para forzar ventas conjuntas o de acompañamiento (*tag along*) para proteger minorías.

Para evitar la paralización de la compañía cuando los propietarios se enfrentan, María Teresa Barea reco-

LEGADO

Una hoja de ruta vital

Los abogados saben cómo evitar guerras en empresas familiares. "Cuando el duelo se mezcla con la incertidumbre jurídica y con rencores y agravios comparativos acumulados, se crea el caldo de cultivo perfecto para el conflicto", señala Delia Rodríguez, fundadora de Vestalia Abogados. La letrada aboga por comenzar la andadura común "diseñando la hoja de ruta vital". Para ello, explica, es necesario realizar "una reflexión personal y patrimonial honesta sobre la propia vida, la familia real (no la ideal) y el legado que se quiere dejar, no solo en términos económicos, sino también emocionales".

mienda fijar cláusulas estatutarias específicas, como la de "venta forzosa", según la cual uno puede ofrecer al otro comprarle su parte y, si el precio es injusto, invertir la propuesta. También se puede establecer la intervención de expertos independientes para fijar el valor. "Lo ideal es elevar estas cláusulas a los estatutos sociales", afirma. El hecho de que consten en una escritura pública inscrita en el Registro Mercantil "permite oponerlas *erga omnes* [frente a todos] en medio del caos", añade Barea. La notaría insiste en la necesidad de "elevarlo todo a escritura pública", incluso los protocolos familiares, una *rara avis*, según su experiencia, pues ha protocolizado solo dos en 16 años, en los que caben desde los conocidos como "pactos de caballeros" hasta las modificaciones estatutarias.

En despachos de abogados, que son sociedades profesionales, el reto es más delicado si cabe: la clientela es personalísima y no hay una transmisión automática de la cartera en caso de ruptura. La Ley de Sociedades Profesionales exige una valoración experta y la adquisición obligatoria de las participaciones del socio que se separa. La forma en que los profesionales se divorcian no solo afecta a la reputación inmediata, sino que también tendrá un impacto duradero en la red de contactos, en los clientes y en el sector. Salir de manera elegante es una inversión para el futuro y una oportunidad para demostrar la integridad y ética profesional que deben estar en el ADN de un buen operador jurídico.

Sin red

La letra pequeña de los acuerdos para crisis determina si la ruptura será ordenada o traumática. Sin un blindaje adecuado, las tensiones escalan emocionalmente, amenazando el negocio y las relaciones personales.

La abogada Pilar París está convencida de que, incluso aunque no sea una costumbre arraigada en nuestros protocolos sociales, anticipar el peor de los escenarios "es adelantar una atmósfera de paz social y asentar un mecanismo de salida o ruptura balanceado que priorice por encima de cualquier otra cuestión el interés y la continuidad del negocio". Un escenario con reglas y medidas a aplicar siempre de carácter recíproco.

Si falla la prevención, no todo está perdido. Francisco Ruiz Riusueño, secretario general de la Corte Civil y Mercantil de Arbitraje (CIMA), apuesta por "la mediación neutral y confidencial para dialogar sobre salidas pactadas o valoraciones, fomentando acuerdos sin imponerlos". Cuando los pactos no cumplen su objetivo y es necesario acudir a un tercero que recomponga los platos rotos, "el arbitraje es más ágil y especializado que los juzgados mercantiles. Además, las decisiones vinculantes de los expertos preservan en lo posible el negocio", señala. En esto el experto es claro: "El objetivo no es imponer una solución, sino ayudar a construir la y evitar que el conflicto destruya lo que aún puede reorganizarse".

En definitiva, la clave es tener la cabeza fría para "metamorfosar el dolor en solución", como dice Ruiz Riusueño. Y es que, cuando se cierra la puerta, siempre puede ayudar una frase del célebre Oscar Wilde: "Algunos causan felicidad donde quiera que vayan; otros, cada vez que se van".

“
Las principales herramientas para evitar problemas son los protocolos familiares o los pactos de socios