



# Preparar la sucesión, clave para apuntalar la estabilidad empresarial

▶ Para evitar conflictos entre herederos, minimizar costes fiscales y asegurar la continuidad del negocio familiar, los expertos consultados por CF recomiendan planificar con tiempo el relevo generacional

ALICIA SERRANO

alicia.serrano@unidadeditorial.es

El pase de testigo en una oficina de farmacia puede originar conflictos familiares y aumentar los gastos fiscales si no se realiza adecuadamente. "El sector no está concienciado del ahorro de costes y disputas que puede evitar una buena planificación sucesoria", explica a CF Gloria Bustamante, del Departamento Fiscal de TSL Consultores. En su opinión, las pautas que habría que seguir para llevar a cabo este proceso pasan por establecer la voluntad de la permanencia o no de la empresa, definir si la transmisión será en vida o *mortis causa*, establecer quiénes son los herederos y sus posibles compensaciones con otros bienes, y ejecutar los requisitos para minimizar costes.

## PLANIFICAR CON TIEMPO

Para evitar decisiones precipitadas y asegurar la transmisión pacífica del negocio, los expertos consultados por CF recomiendan planificar con tiempo la sucesión. "La farmacia suele ser el bien de mayor valor dentro del patrimonio del fallecido, de manera que pueden surgir conflictos entre hijos farmacéuticos y no farmacéuticos si no se contempla qué hacer tras la muerte del titular. También puede haber problemas si éste no tiene herederos farmacéuticos", añade Ana Sarmiento, abogada de TSL Consultores. En este aspecto, José Miguel Martín, socio director de J&D Consulting, recomienda tener en cuenta el lugar donde tendrá lugar la sucesión, "ya que el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones está cedido a las comunidades autónomas y no todas tienen la misma regulación".

Para evitar conflictos posteriores, lo óptimo es que la farmacia se transmita en vida del titular a tra-

## CÓMO PASAR EL TESTIGO EN LA BOTICA



**1. El titular:** es el que va a marcar el ritmo de toda la operación. Es recomendable realizar una previsión de las posibles necesidades de los cónyuges y una correcta evaluación del patrimonio familiar.

**2. El sucesor:** si el titular solo tiene un hijo farmacéutico, lo tiene fácil. En el caso de que haya varios, tienen que pensar si deja la oficina de farmacia a todos por igual o a uno solo. Precisamente por ello, es conveniente realizar una reunión familiar para consensuar cómo llevar a cabo la sucesión, y que el sucesor trabaje con anterior-

idad en la botica para ser mejor empresario.

**3. Los empleados:** es muy importante manejar bien la comunicación con los empleados, sobre todo con los más antiguos, ya que son una pieza esencial de apoyo del sucesor.

**4. El plan de sucesión:** desde que el titular piensa en que quiere transmitir la farmacia hasta que deja de ser suya pueden pasar entre seis meses y un año. Conlleva varios trámites administrativos y simulaciones que hay que hacer con tiempo.

Fuente: Orbaneja Abogados y J&D Consulting.

vés de la donación. "Esto se debería hacer una vez que el titular cumpla 65 años, ya que a partir de esta edad la empresa familiar que se transmite a un heredero cumpliría con el primer requisito para acogerse a las exenciones fiscales que recoge la ley", explica Rosa Gómez, cofundadora de Gó-

mez Córdoba Abogados.

En Orbaneja Abogados defienden que no hay una edad concreta para empezar a pensar en la sucesión, "porque el ritmo lo marca el titular", explica Blanca de Eugenio, su socia directora. También reconoce que un buen empresario debería pensar en el relevo genera-

cional casi el mismo día que constituye su negocio. "Las consecuencias de no anticiparse a este momento son devastadoras, ya que generan incertidumbre entre los clientes, proveedores y empleados. Si el proceso se dilata mucho en el tiempo, el hijo que estaba dispuesto a hacerse cargo de la

botica podría cambiar de idea", añade. En este aspecto, la titular de la Farmacia Antonia García Alonso, en Fuencarral (Madrid), lleva años preparando a su hija para llevar las riendas de su botica. "Llevo 18 años trabajando como adjunta al lado de mi madre. Aprendí el oficio desde niña, detrás del mostrador, y ahora solo tenemos que rubricar el cambio de titularidad", dice Maite Faundes.

## PRINCIPALES ERRORES

El principal error está en la falta de planificación, sobre todo si se tiene en cuenta la complejidad de la legislación farmacéutica. La ausencia de consenso entre los miembros de la familia y no acudir a un experto en materia de sucesión también dificultan el proceso. Otra equivocación es no dejar clara la voluntad del titular sobre el sucesor de la farmacia. "Si existen herederos farmacéuticos y no farmacéuticos que no sean capaces de llegar a un acuerdo, se pueden dar serios problemas respecto a la adjudicación y compensación de excesos. El error más común es dejar a los hijos la herencia a partes

iguales, a pesar de que lo recomendable es hacer adjudicaciones concretas mediante legados", dice Bustamante.

En el caso de que haya más de un heredero farmacéutico, TSL Consultores recomienda que se adjudique la farmacia a partes iguales. "También se puede adjudicar solo a uno de los hijos, siempre que se establezca en el testamento un método de compensación en metálico o mediante la renuncia a otros bienes de la herencia", dice Bustamante. Pero hay otras fórmulas que ayudan a que esta situación sea más llevadera: "Si la farmacia se atribuye a varios de los hi-

■ Si la sucesión se deja al azar, los costes podrían llevar a la desaparición de la oficina de farmacia

■ La ausencia de consenso entre los miembros de la familia dificulta el relevo en la botica

jos, es importante establecer unos estatutos que regulen la relación de ambos en su funcionamiento y gestión", recalca Sarmiento.

Otro fallo habitual es no cumplir con el requisito de que "al menos el 50 por ciento de los ingresos declarados en IRPF provienen de la actividad de farmacia", dice Gómez. En el caso de que no se cumpla este mandato, "el Impuesto de Sucesiones dejaría de estar exento entre el 95 y 99 por ciento, según la autonomía, y además el donante no se libraría de la plusvalía en el IRPF, que actualmente se eleva a un 23 por ciento del valor declarado".

El coste económico derivado de preparar con antelación la sucesión siempre será inferior al de una mala planificación. "Si la sucesión se improvisa o se deja al azar para ahorrar gastos, los costes podrían llevar a la desaparición de la farmacia", alerta De Eugenio. No obstante, el éxito de este proceso no está en quién va a suceder al titular, "sino en que sea capaz de hacerlo", concluye.

## Vástagos boticarios formados en dirección y gestión de empresas

Los protocolos de sucesión en algunas empresas familiares exigen que los hijos hayan trabajado en compañías de la competencia e incluso que se formen en dirección y gestión de empresas para garantizar la supervivencia del negocio que heredan de sus progenitores. "A pesar de que no es estrictamente necesario para la adjudicación del negocio, la polivalencia y experiencia en otras empresas es muy positiva en la farmacia actual", explica Ana Sarmiento, aboga-

da de TSL Consultores.

En su opinión, se está observando un cambio en las nuevas generaciones de farmacéuticos que, ante las bajadas de márgenes y aumento de la competencia, tienen una mayor inquietud en formarse para mejorar la gestión del negocio.

En este aspecto, la farmacéutica Ana Cruz tiene claro que hoy, más que nunca, hace falta formar al sucesor en aspectos relacionados con el mundo empresarial, y que para ello es necesario planifi-

car el proceso con mucho tiempo: "Antes de dejar la botica en manos de mi único hijo, que se acaba de graduar y que ya trabaja a mi lado, quiero que domine el proceso de planear, organizar y controlar los recursos de la farmacia y que, además, se especialice en alguna sección de la botica". Precisamente por ello, está realizando un curso de gestión en el Centro de Estudios Financieros de Madrid (CEF) y empezará el próximo año Ortopedia en la Universidad de Alcalá".

Cruz confía en que su vástago esté preparado para llevar las riendas del establecimiento dentro de tres años, que es cuando tiene previsto pasarle el testigo de su botica en Villaverde (Madrid).

A pesar de que es muy positivo trabajar en la competencia para tener una visión diferente del negocio, no suele hacerse: "En esta profesión existe la desconfianza de que puedan imitar los éxitos del negocio", dice José Miguel Martín, socio director de J&D Consulting.