

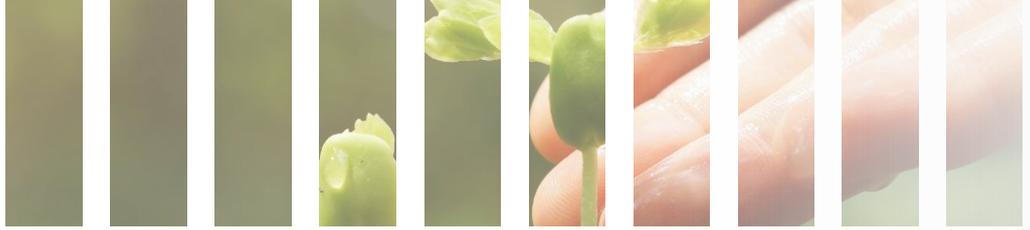


SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

EJEMPLOS DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

① SUCESIÓN NO PLANIFICADA



INTRODUCCIÓN AL TEMA

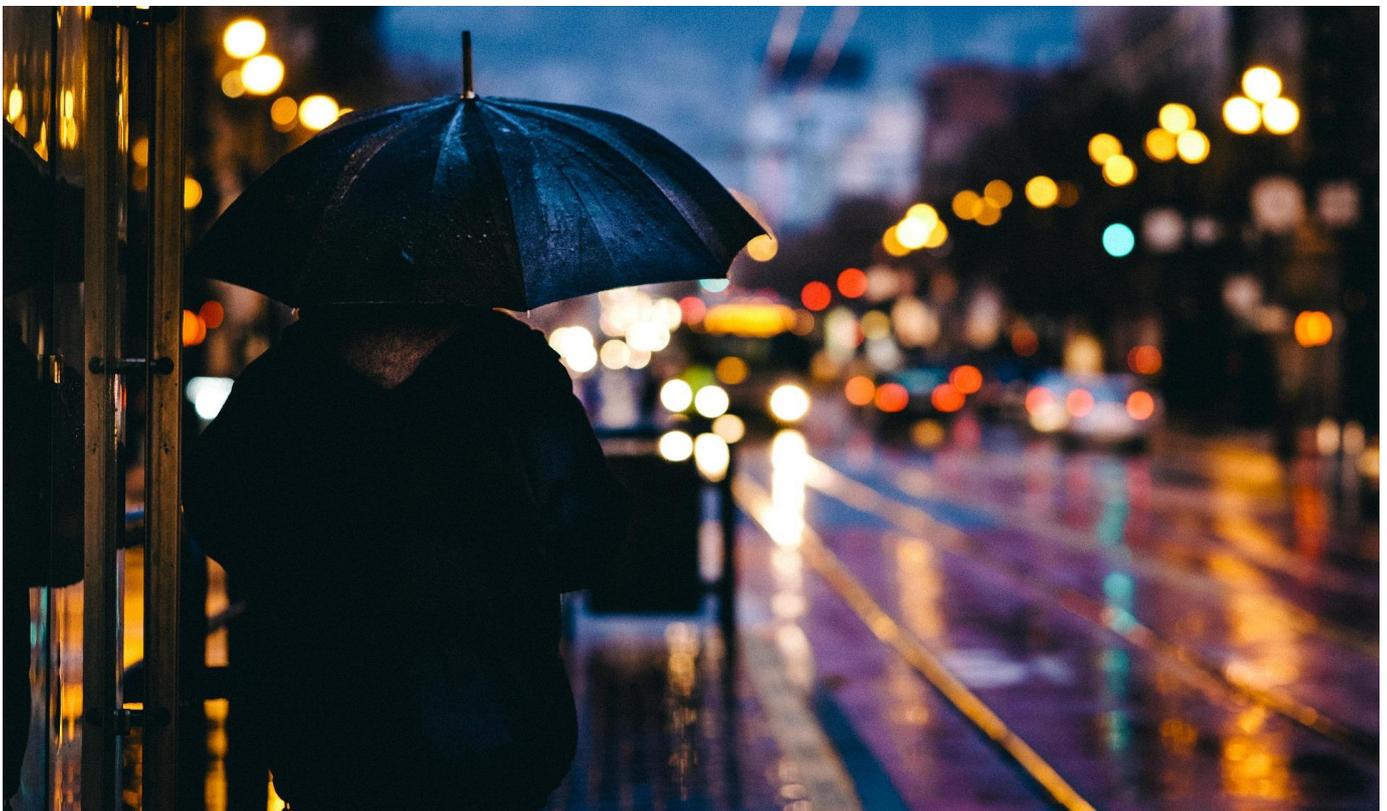


Puede que nos guste pensar que somos inmortales, con tiempo suficiente para posponer la difícil conversación de cómo y cuándo traspasar un negocio. Un libro sobre la gobernanza de la empresa familiar lleva por título "Dirigiré la empresa hasta que me muera, entonces decidiré lo que haré" [1], citando a un empresario sueco. Este tipo de actitud dificulta la planificación de la sucesión, tanto en la propiedad como en el liderazgo.

Trabajar y ser propietarios juntos como familia puede ser un reto. ¿Qué expectativas tiene la generación más veterana respecto a la siguiente? Preguntas como "¿pueden soportar la carga?", "¿son lo suficientemente buenos?" o "¿es la empresa lo suficientemente interesante?" pueden llevar a posponer la conversación intergeneracional hasta que sea demasiado tarde. Si se posterga la conversación sobre la propiedad futura y el trabajo conjunto entre generaciones, se pueden perder posibilidades de transferir conocimientos y experiencia a la siguiente generación.

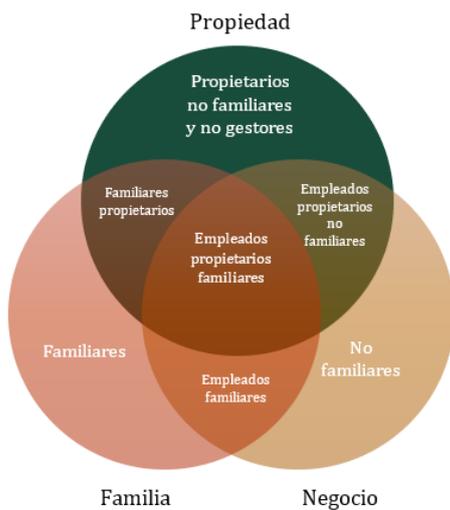
Los miembros de la siguiente generación suelen buscar la independencia o la autonomía respecto a la familia y la empresa familiar. Esto puede deberse a la necesidad de demostrar sus méritos fuera de la empresa familiar, o a la inseguridad en torno a las propias capacidades, haciéndose preguntas como: "¿soy lo suficientemente bueno?".

En los momentos de crisis provocados por una enfermedad o una muerte repentina, muchas familias consiguen encontrar fuerza y apoyo entre los interesados que no sabían que tenían. Sin embargo, una vez que la crisis se ha producido, es demasiado tarde para pensar en las conversaciones que no mantuviste con la generación mayor, las preguntas que nunca hiciste, los planes que no hiciste o el testamento que no escribiste.

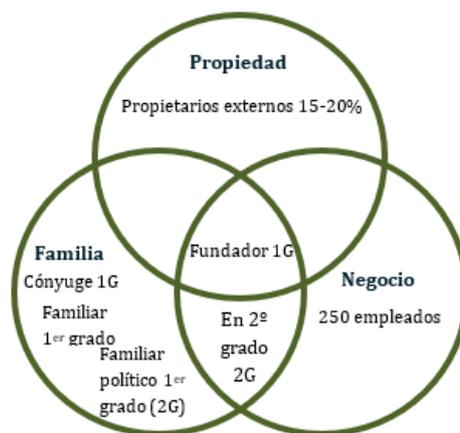


Los académicos de la Harvard Business School, Renato Tagiuri y John Davis, desarrollaron la primera versión del modelo de los tres círculos del sistema de la empresa familiar en 1978 [2]. Más de 40 años después, el modelo sigue siendo objeto de referencia en la literatura sobre la empresa familiar. El modelo también resulta perfecto para su uso práctico por familias propietarias de empresas. Dentro de los tres círculos y donde se superponen, se encuentran siete roles diferentes. Dibuje su versión del modelo para ver cómo queda en su familia. Los círculos son dinámicos al evolucionar junto con la familia y la empresa. Nacen nuevos miembros de la familia, algunos mueren, los adultos jóvenes pueden pasar a desempeñar funciones de propiedad, etc. Además de dibujar la versión de tu modelo actual, puedes predecir cómo podría ser dentro de 10 años, o puedes mirar hacia atrás para ver cómo era hace diez años. A continuación, encontrará el modelo original junto con la versión de 1990 y 2020 del modelo de la familia del último caso "1.7 Muerte repentina del fundador y director general de Simon Møkster Shipping".

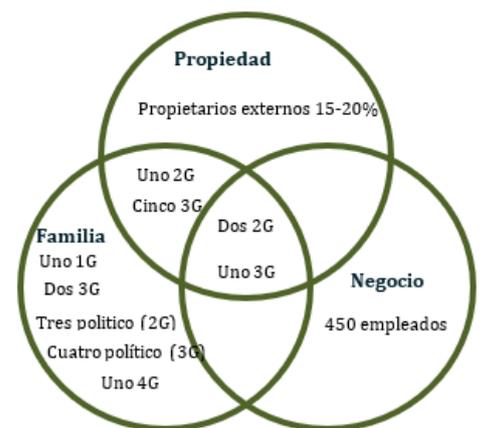
MODELO DE TRES CÍRCULOS DEL SISTEMA DE LA EMPRESA FAMILIAR



Simon Møkster Shipping 1990



Simon Møkster Shipping 2020



Lista de historias:

- 1.1 Muerte repentina del fundador de La Colzi Fabrizio Orditura Campioni p. 3
- 1.2 Muerte repentina del fundador de Idrotherm 2000 p. 5
- 1.3 Muerte repentina de la 2ª generación de propietarios de Gancedo p. 8
- 1.4 Muerte repentina de la 3ª generación de propietarios de Vento Pinto p.11
- 1.5 Muerte repentina de la segunda generación de propietarios y directores generales -la viuda asume un papel activo. p.13
- 1.6 Enfermedad repentina de la tercera generación y del director general - asesores externos p.15
- 1.7 Fallecimiento repentino del fundador y director general de Simon Møkster Shipping p.18



1.1 Muerte repentina del fundador de La Colzi Fabrizio Orditura Campioni

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	Italia	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	<10	Tamaño de la empresa	< €2 m
Generación	1ª a 2ª generación	Industria (UE, códigos NACE)	Fabricación
Entrevistado	2ª generación Elisa Colzi	Anónimo	No

HISTORIAS DE SUCESIÓN



La Colzi Fabrizio Orditura Campioni S.A.S. es una sociedad de responsabilidad limitada fundada en 1985 en Montemurlo (PO) por Fabrizio Colzi. Se especializa en el urdido de muestras, una fase específica del proceso de producción del tejido. Tras la repentina muerte de Fabrizio en 2011, sus hijos Elisa y Alberto, se hicieron cargo de la empresa familiar.

La historia profesional de Fabrizio comenzó en una empresa textil en Prato, donde trabajó como urdidor de muestras. Al poco tiempo, el propietario sugirió que Fabrizio comprara el urdidor para llevar a cabo esta actividad por cuenta de terceros dentro de la misma fábrica. En octubre de 1985, un gran desafío surgió cuando Fabrizio trasladó el negocio a una nueva ubicación. Hizo grandes inversiones en maquinaria y recursos y comenzó a aceptar nuevos clientes. Con el paso de los años, su empresa creció constantemente, se especializó y se convirtió en una de las empresas líderes de la región.

Todo cambió en febrero de 2011, cuando Fabrizio se enfermó y murió después de sólo 3 meses. El trágico suceso tuvo lugar muy rápidamente, lo que fue extremadamente difícil desde el punto de vista emocional. También les dejó sin tiempo para planear y prever los muchos cambios que la muerte de Fabrizio trajo consigo. En 2011 Elisa tenía 31 años, Alberto 15 y la esposa de Fabrizio tenía otro trabajo. Sin embargo, aunque su madre nunca había participado en el negocio familiar, Elisa siempre combinó sus estudios universitarios en recursos humanos con el trabajo en la empresa fundada por su padre.

Un aspecto que facilitó la sucesión, a pesar de no haber sido planificada, es que Fabrizio estaba cerca de la edad de jubilación y desde hacía algún tiempo había empezado a delegar tareas, tanto a Elisa como a sus empleados. Por lo tanto, gracias a las competencias adquiridas a lo largo de los años y al apoyo indispensable de los empleados, Elisa se hizo cargo de la situación y tomó las riendas de la empresa siguiendo los pasos de Fabrizio. Hoy en día se ocupa del trabajo de la oficina administrativa y ha empezado a ocuparse de la gestión de los clientes. La gestión de las actividades de producción se dejó primero a los empleados no familiares, hasta que Alberto se incorporó a la empresa en 2017.

La compañía es enteramente en propiedad y está dirigida por la familia. Elisa y su hermano Alberto son los únicos propietarios de la empresa.

Cuando Elisa decidió tomar un papel activo en la empresa, su primer pensamiento fue mantener el mismo nivel de credibilidad que su padre había ganado con sus clientes; porque, trabajando en un ambiente dominado puramente por hombres, Elisa sabía bien que ganar credibilidad y confianza requeriría mayores esfuerzos. Además, en ese momento, Elisa era la madre de un niño de dos años y medio, y conciliar los aspectos laborales y familiares no era fácil. El segundo pensamiento fue hacia sus colaboradores. En la realidad de una pequeña empresa, a menudo se crean relaciones muy estrechas, es similar a tener una segunda familia. Anteriormente Elisa se había sentido protegida por su padre, mientras que después de su muerte sintió una mayor presión y responsabilidad tanto por el negocio de la empresa como por sus empleados.

Tomar el control de la empresa y dirigirla en momentos de crisis, más recientemente con la emergencia sanitaria generada por el Covid-19 ha sido genial para el crecimiento y la satisfacción personal de Elisa. Aunque siguen siendo una empresa pequeña, los hijos de Fabrizio han hecho cambios en el negocio, necesarios para mantenerse al día con lo que el mercado demanda hoy en día. Las inversiones realizadas no sólo se destinaron a la compra de nueva maquinaria, sino también a las certificaciones relacionadas con el tema de la sostenibilidad, un tema muy importante hoy en día. Precisamente estas elecciones, que requirieron importantes inversiones, han permitido a la empresa Colzi ampliar su red de clientes, interceptando aquellos que otras empresas rechazaban por tener necesidades más específicas y no fácilmente satisfechas.



PREGUNTAS DE REFLEXIÓN



- Evalúe a los interesados y a su red: ¿quién podría apoyar el proceso de sucesión en su empresa familiar?
- A partir de su experiencia personal, Elisa cree que es necesario preguntarse quiénes pueden ser las figuras de apoyo para hacer frente a una sucesión, especialmente cuando ésta no ha sido planificada.

1.2 Muerte repentina del fundador de Idrotherm 2000

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	Italia	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	<250	Tamaño de la empresa	> €50 m
Generación	1ª a 2ª generación	Industria (UE, códigos NACE)	Fabricación
Entrevistado	2ª generación	Anónimo	No

HISTORIAS DE SUCESIÓN



La empresa Idrotherm 2000, fundada en 1985, se especializa en la producción de tuberías de polietileno para el paso de agua potable, gas, fibras ópticas y muchos otros tipos de aplicaciones. Es una empresa que ha experimentado un gran desarrollo a lo largo de los años, y actualmente su facturación es de unos 85 millones de euros. La empresa tiene 3 centros de producción: uno en Castelnuovo di Garfagnana, otro en Castelvecchio (ambos en la provincia de Lucca) y otro en Mozzanica, en la provincia de Bérgamo.

En la actualidad, unos 130 empleados trabajan en la empresa. A lo largo de los años se ha producido un fuerte cambio dentro de Idrotherm 2000 y un fuerte crecimiento que tuvo lugar a finales de los 90 gracias al deseo de dinamizar la empresa gracias a las grandes inversiones tecnológicas realizadas. Hoy en día, Idrotherm 2000 está considerada como líder del sector, no sólo a nivel nacional sino también internacional, precisamente por su capacidad de crear y distribuir productos diversificados dentro de un sistema complejo.

De hecho, las tuberías de polietileno son un producto "pobre" para el que no es fácil innovar. Sin embargo, Idrotherm 2000 ha logrado destacarse en el contexto internacional precisamente por su capacidad de crear tuberías especiales y encontrar nuevos campos de aplicación dentro del sector. Además, en 2014 la empresa adquirió Eurotubi, una empresa histórica de Bérgamo fundada en 1986 que se caracterizaba por tener un mercado principalmente extranjero. La adquisición de Eurotubi ha permitido a la empresa ampliar aún más su mercado incluso dentro de un panorama más internacional. El crecimiento de Idrotherm 2000 a lo largo de los años ha sido gradual, sólido, pero también histórico, porque los volúmenes de la empresa han crecido anualmente, al igual que los productos fabricados y el número de clientes, especialmente importantes, que antes parecían inalcanzables. Hoy en día Idrotherm 2000 exporta alrededor del 40% de su volumen de negocios y esto les ha permitido mantenerse sólidamente en el dominio de este mercado.

Entrevistamos a Giulia y Raffaella, hijas del fundador de la empresa que hoy, junto con su madre y otros dos hermanos, Lorenza y Fausto, dirigen la empresa familiar. La empresa fue fundada en 1985 por el padre de Giulia y Raffaella. Sólo un año después, el fundador falleció. La esposa del fundador se hizo cargo de la empresa a pesar de no tener ningún papel dentro de la misma. En ese momento, el fundador tenía un socio que fue liquidado poco después. Inicialmente, la esposa estaba sola en la gestión de la empresa porque los niños eran demasiado pequeños y fue ayudada por consultores externos muy fiables. Con el tiempo, los niños se convirtieron gradualmente en parte de la organización de la empresa.

En cuanto a la inclusión en la estructura de la empresa, Raffaella y Fausto se unieron a la empresa en los años 90, seguidos por Lorenza. Giulia se unió a la empresa en 2010 después de haber obtenido un Master en Administración de Empresas, un Master en Finanzas Corporativas y Banca y haber trabajado en un banco donde estaba a cargo de la evaluación de créditos. Hasta la fecha, todos los hijos son accionistas con las mismas acciones y ocupan altos cargos en la empresa. En concreto, Fausto es responsable de la producción, Raffaella de las relaciones internas y el desarrollo industrial, Lorenza de la administración y, por último, Giulia de la organización de la empresa y los recursos humanos. Su madre ocupa actualmente el cargo de Directora General.

Giulia dice que su madre inmediatamente tuvo la habilidad de distinguir la dinámica familiar de la de la empresa: *"una importante lección que ha dado a todos los niños es que no se entra en la empresa por derecho o por pertenecer a la familia, sino sólo si hay aptitudes y la voluntad de contribuir eficazmente a la producción de la empresa"*. La inclusión de cada miembro de la familia en la empresa viene dictada por el análisis de las habilidades y el valor añadido que esto puede dar a la empresa. Incluso en el caso de Giulia, por ejemplo, la madre se había dado cuenta de lo mucho que faltaba en la estructura de la empresa una figura vinculada a la gestión de la empresa y, evidentemente de acuerdo con Giulia, se consideró oportuno que sus estudios se orientaran en este sentido.

La inclusión de Raffaella en la empresa se hizo de forma gradual. Raffaella comenzó a trabajar en la empresa a principios de los 90 y empezó a realizar tareas sencillas como contestar el teléfono, en lugar de colaborar con sus compañeros de laboratorio o trabajar con sistemas de gestión. La realización de múltiples tareas le permitió madurar y, al mismo tiempo, recibir una gran satisfacción por el trabajo realizado. Raffaella dice: *"Nunca he sentido una carga en mi trabajo o en mi función, sino que, por el contrario, encontré una curiosidad muy fuerte que me permitió explorar dentro de la empresa y esto me hizo crecer mucho"*. Tal vez la situación de Giulia es diferente, que a los ojos de los tres hermanos mayores se ve casi como una tercera generación. De hecho, entre Raffaella y Giulia hay una diferencia de edad de 14 años que resultó ser buena para la empresa: cuando la empresa se estaba desarrollando y creciendo, Giulia pudo dedicarse al estudio y a la profundización de disciplinas que en su momento no fueron relevantes pero que hoy en día se han vuelto muy importantes para una empresa del tamaño de Idrotherm 2000.



“Después de la muerte de nuestro padre, los hijos no éramos todavía lo suficientemente maduros y conscientes de los papeles que más tardes desempeñaríamos y la empresa experimentó momentos difíciles. Por ejemplo, cuando algunas figuras que en ese momento considerábamos altos directivos de la empresa se fueron. Nuestra primera reacción fue la de no poder ocupar o gestionar esas funciones (también va bien “tales roles”). La experiencia y los éxitos logrados a lo largo del tiempo, por otra parte, nos han enseñado que debemos, en primer lugar, creer en nosotros mismos y en nuestras capacidades. Aquellas que, en nuestra opinión, resultaron ser dificultades, resultaron ser enormes oportunidades.”

– Raffaella Sartini

En lo que respecta al gobierno corporativo, actualmente se está preparando un plan de sucesión por parte de Giulia de acuerdo con la familia, por lo que la empresa pasará de un director único a un consejo de administración. Concretamente, será necesario distinguir el papel entre el Presidente (cabeza de la familia) y el CEO (heredero elegido). Además, a los distintos miembros del Consejo de Administración se les encomendarán distintas tareas para evitar la superposición de competencias que normalmente caracterizan a las empresas familiares. A todos los directores se les confiarán diferentes objetivos precisamente para tratar de fomentar el desarrollo continuo de la empresa en sus áreas funcionales. Por último, se está evaluando la posibilidad de incluir a un tercero en el Consejo de Administración con la función de salvaguardar los equilibrios internos. Aunque todavía no se ha creado una junta directiva sustantiva a nivel formal, todos los miembros de la familia operan con sus respectivos papeles en la consecución de sus objetivos, pero sin superposición de competencias. Incluso la madre, la directora general de la empresa, ya ha comenzado a dar cabida al futuro heredero. En el plazo de un año, se logrará la transición generacional.



PREGUNTAS DE REFLEXIÓN



- ¿Serías capaz o ¿Puedes distinguir de distinguir la dinámica familiar de la dinámica empresarial?
- ¿Cómo deberías diseñar su junta directiva?

1.3 Muerte repentina de la 2a generación propietaria de Gancedo

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	España	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	>250	Tamaño de la empresa	> €50 m
Generación	2ª a 3ª generación	Industria (UE, códigos NACE)	Fabricación textil
Entrevistado	3ª generación	Anónimo	No

HISTORIAS DE SUCESIÓN



“Para una sucesión exitosa es necesario saber a dónde quieres llegar, establecer la idea, la actitud, necesitas saber dónde quieres que esté tu negocio familiar - eso es fundamental.”

– Manuel Gancedo Puig de la Bellacasa - de la tercera generación de propietarios de la empresa familiar Gancedo.

La empresa familiar Gancedo fue iniciada hace más de 50 años por su abuelo - el fundador y el motor original de la empresa. En aquel entonces eran tres hermanos - tres socios y la esposa del abuelo de Manuel quienes abrieron una pequeña tienda textil en Barcelona.

Desde el principio hubo un claro entendimiento del posicionamiento del negocio. A pesar de su pequeño tamaño, se decidió que la tienda se ubicaría en la zona más rica de Barcelona y este fue un movimiento estratégico que permitió que la empresa creciera rápidamente en los años siguientes.

La empresa está especializada en la fabricación textil y el diseño de interiores, y desde su fundación ha crecido y mantenido su posición de liderazgo en un mercado nacional e internacional cada vez más competitivo. Hoy en día, Gancedo tiene su sede central en Madrid con sucursales en Barcelona, Valencia y, a nivel internacional, en México.

La sucesión se ejecutó de manera clásica, cuando el padre de Manuel, hijo único, heredó la empresa a la edad de 19 años tras el fallecimiento de su padre mientras trabajaba en su oficina de Barcelona. Aunque la sucesión es un acontecimiento crítico para muchas familias, en el caso de Gancedo, la sucesión se llevó a cabo sin problemas, sobre todo debido a que no había otros posibles sucesores.

La segunda sucesión tuvo lugar en 1993, cuando el padre de Manuel murió por complicaciones de cáncer de pulmón. En ese momento no se estableció ningún tipo de protocolo de sucesión y la empresa siguió funcionando con la ayuda de un consultor externo y un consejo de administración. Los ejecutivos tenían el poder de decisión, pero su gestión se caracterizaba por los defectos y la búsqueda de beneficios personales en lugar de los de la empresa y sus empleados y clientes. Eran tiempos difíciles para la familia y se tomó la decisión de continuar sin la junta ejecutiva.

Manuel y sus hermanos eran muy jóvenes en ese momento. Siendo un joven de 18 años, Manuel no tenía las habilidades necesarias para asumir la responsabilidad del líder de la compañía, por lo que la familia tomó la decisión de contratar a profesionales de una famosa universidad de negocios en Barcelona. Fue entonces cuando la familia decidió que era necesario establecer un procedimiento de sucesión.

El papel de las mujeres en la empresa Gancedo es también algo muy importante de mención. La madre de Manuel jugó un papel muy importante en hacer que los fines se cumplieran y mantuvieran la empresa viva durante los tiempos difíciles. Tras la muerte de su marido, se quedó con 6 hijos que cuidar y un negocio familiar que necesitaba una mano dura.

No tenía antecedentes en la industria textil ni en ningún puesto ejecutivo en la empresa, pero su talento y su visión a largo plazo ayudaron de la forma más natural a mantener unidos a la familia y a la empresa. Actualmente, es la presidenta del grupo empresarial Gancedo.

Durante los 13 años siguientes a la muerte del padre de Manuel, la compañía continuó sin ningún protocolo de sucesión. El primer protocolo de sucesión familiar se firmó en 2006 y ha permanecido sin cambios casi hasta el presente. Tras una reciente revisión, el protocolo se consideró obsoleto, y Manuel expresó su preocupación: *"14 años después todo cambió, los negocios cambiaron, la familia y las realidades han cambiado"*. Ahora, la familia comparte el mismo entendimiento de que no se necesita realmente un protocolo para una sucesión familiar exitosa, sino una visión clara para que todos los miembros de la familia, estén en la misma página sobre lo que quieren de la empresa, lo que esperan de la empresa, si quieren que sus hijos participen y cómo ven la empresa familiar a largo plazo.

Siguiendo esta visión, la familia tomó la decisión estratégica de tomar un paso hacia la contratación de consultores externos, jóvenes profesionales con experiencia en consultoría de negocios, y esto se está implementando actualmente. La idea de contratar expertos externos es respaldar la empresa familiar en caso de que ningún miembro de la familia quiera asumir el papel activo en la gestión de la empresa.



En este momento, 5 de los 6 hijos trabajan en Gancedo. Hubo un acuerdo mutuo sobre cómo gestionar la empresa y la familia decidió distribuir los roles de acuerdo a sus preferencias. Así, uno de ellos trabaja en el diseño, mientras que otros trabajan en la gestión de operaciones, ventas, marketing y comunicación. Desde 2014 Manuel es el director general de Gancedo. La comunicación en el seno de la familia es bastante buena, basada en el respeto mutuo, la confianza y el amor compartido por la empresa. Todos los miembros de la familia que participan en la empresa dependen del gerente general, pero tienen el poder de tomar sus propias decisiones. Han establecido un protocolo de comunicación común con reuniones semanales y actualizaciones sobre el progreso de la empresa.

Gancedo es un ejemplo notable de tener a la tercera y cuarta generación trabajando codo con codo. Recientemente, uno de los sobrinos de Manuel se interesó en unirse al negocio - en este momento dirige la división mexicana en Cancún.

Otro hecho destacable es que la familia tiene una larga historia de pertenencia a varias asociaciones de negocios familiares y programas de educación relacionados con los negocios. Manuel hizo varios cursos en empresas públicas y dos de las hermanas de Manuel están haciendo actualmente un curso de dirección de empresas familiares. Otros miembros de la familia en posiciones de liderazgo también recibieron una educación especializada relacionada con la producción textil y los negocios. En palabras de Manuel,

“Ser miembro de las asociaciones empresariales supone una gran ventaja, ayuda a conectar con los propietarios de las diferentes empresas familiares y a darse cuenta de que, independientemente del tamaño de la empresa, todas las empresas familiares tienen los mismos problemas.”

– Manuel Gancedo Puig de la Bellacasa - de la tercera generación de propietarios de la empresa familiar Gancedo

La familia está unida en la comprensión de la necesidad de sentar las bases para la siguiente fase de traspaso mientras sus hijos aún son pequeños, para asegurar el atractivo de la empresa para la siguiente generación y mantener Gancedo en manos de la familia.

La empresa ha desarrollado un claro conjunto de objetivos y metas para 2030, y está presionando para convertir su visión en realidad.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN



- ¿Cuál es la visión a largo plazo de nuestra pertenencia familiar?
- ¿Qué podrías hacer para crear resiliencia para tu empresa familiar?

1.4 Muerte repentina de la 3ª generación de propietarios de Vento Pinto

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	España	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	<50	Tamaño de la empresa	> €2 m
Generación	3ª a 4ª generación	Industria (UE, códigos NACE)	Hostelería
Entrevistado	4ª generación	Anónimo	No

HISTORIAS DE SUCESIÓN



En todos los sentidos, a lo largo de cuatro generaciones, la Venta Pinto ha sido un establecimiento impresionante que ha logrado mantener el negocio en la familia. La empresa tuvo un comienzo bastante humilde cuando se inició como un pequeño quiosco de carretera y una gasolinera en una vía que conectaba varios pueblos costeros de la provincia de Cádiz. El fundador original pasó el negocio a su hijo Antonio, quien lo convirtió en una pequeña "venta" (restaurante rural local y tienda en Andalucía) donde los viajeros podían parar para recoger comida. El lugar se hizo famoso rápidamente por sus originales formas de ofrecer el tradicional lomo en manteca - un antiguo plato con orígenes en el sur de España.

A finales de los 70, el hijo de Antonio, el padre de la actual propietaria Cristina, adquirió la empresa y lo primero que hizo fue revivir la original y famosa receta de lomo en manteca. Esto atrajo a mucha gente a la Venta Pinto y dio un gran impulso al negocio familiar. Hasta el día de hoy la Venta Pinto mantiene su interior y sus recetas originales. La Venta Pinto es un verdadero negocio familiar. Cristina Pintu representa la 4ª generación de la empresa familiar. Cristina comparte la propiedad trabajando en tándem con sus tías, pero es la única miembro con un puesto de gerente y poder ejecutivo.

No había un protocolo establecido cuándo el bisabuelo de Cristina pasó el negocio a su hijo, y más tarde lo pasó al padre de Cristina. Antes de que Cristina tomara el mando, la empresa había sido transmitida de padre a hijo. Cristina es la primera mujer en la historia de la Venta Pinto que asume un papel de liderazgo. Dos de las tres tías de Cristina trabajan en el negocio del restaurante, pero no tienen interés en los puestos directivos.

Cristina se hizo cargo cuando su padre murió repentinamente a los 73 años de un ataque al corazón. La familia quedó devastada ya que él era el principal vínculo entre la familia en ese momento. El período de transición fue difícil por muchas razones personales, pero desde el punto de vista administrativo no lo fue. La familia estaba unida en el entendimiento de que Cristina debía asumir la responsabilidad, ya que ella ya había estado en el negocio durante años y era la más competente para manejar el negocio. En cuanto a la comunicación, no había problemas dentro de la familia. La familia asumió que era la decisión más natural pasar el negocio familiar a Cristina. "*Debo todo mi éxito a mi padre, él me enseñó todo*", nos dijo Cristina.

Antes de 2005, la empresa se constituyó con el nombre del padre de Cristina y en 2005 pasó a ser una sociedad de responsabilidad limitada. En la actualidad, la Venta Pinto es propiedad de tres socios (Cristina y sus tías) y Cristina tiene el papel ejecutivo. La única ayuda externa que tuvieron durante el tiempo de transición fue la contratación de un asesor para tratar el tema de los impuestos de la herencia.



Las cuatro veces que la empresa pasó por el proceso de sucesión fueron del modo “natural” y no hubo necesidad de un protocolo de sucesión. Sin embargo, Cristina añade que cree que cuando se trate de la quinta generación, la familia tendrá que averiguar cómo establecer un procedimiento de sucesión, ya que ya prevén que será un proceso más complicado, principalmente porque hay más descendientes que podrían querer dirigir la empresa. Cristina añade que ha sido difícil para ellos tomar la decisión de establecer un protocolo de sucesión ya que no se entiende claramente si la próxima generación querrá trabajar en la empresa familiar y qué pasará dentro de 20 años.

Esto es especialmente cierto en las secuelas de la crisis sanitaria de este año que ha tenido un impacto significativo en los negocios. El simple hecho de la realidad es que con esta crisis sanitaria es imposible planificar nada en el futuro inmediato, y el sentido común dicta centrarse en el día a día. El sentimiento está en la línea de que hoy puedes trabajar, pero mañana no sabes qué pasará y si uno de los trabajadores se enferma y tendrás que cerrar el negocio.

Existe la visión de que quieren mantener el negocio en manos de la familia, y para ello es importante entender qué valores - ¿cuales creencias fundamentales? - impulsan el negocio familiar. Reconocen la necesidad de desarrollar un modelo de sucesión para la familia. La 5ª generación es todavía pequeña y la mayor niña tiene sólo 8 años, por lo que tienen tiempo para pensar en el protocolo de sucesión.

La Venta Pinto es un ejemplo notable de sucesión dentro de la sucesión. Hay trabajadores originalmente de fuera de la familia que han estado trabajando allí durante 30 años y ahora se consideran parte de la familia. Sus hijos trabajan junto a sus padres y hay una tercera generación de trabajadores. ***“¡Todos somos una gran familia!”*** - concluye Cristina.

“Todo depende de las circunstancias, de cómo va la vida en un momento determinado, y hay momentos en la vida en los que no se pueden tomar decisiones a largo plazo.”

“La incertidumbre de no saber es dura para nosotros, y más aún porque tenemos familias que dependen de nosotros y es una gran responsabilidad.”



– Cristina Pinto

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN



- ¿Cómo puedes contribuir a que haya una Buena relación en tu familia?
- ¿Cómo propiciar una comunicación honesta y sincera?

1.5 Muerte repentina de la segunda generación de propietarios y directores generales - La viuda toma un papel activo

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	Noruega	Opciones de sucesión	Gestión externalizada
Tamaño de la empresa - número de empleados	> 250	Tamaño de la empresa - facturación	> €50 m
Generación	2ª a 3ª generación	Industria (UE, códigos NACE)	Transporte y almacenamiento
Entrevistado	2ª y 3ª generación	Anónimo	Sí

HISTORIAS DE SUCESIÓN



Unos años después de la sucesión prevista de la primera a la segunda generación, el propietario mayoritario y director general de la segunda generación falleció inesperadamente alrededor de los 40 años. Esto ocurrió sólo un par de años después de la pérdida de la primera generación patriarcal dominante y fue un shock para la familia. Por tanto, la familia experimentó dos sucesiones de propiedad y liderazgo en menos de 5 años. En la sucesión de la primera a la segunda generación, el fundador decidió que el hijo menor, que asumió la responsabilidad de liderazgo, fuera propietario mayoritario (55%) para garantizar el poder de decisión. Ambos hermanos habían trabajado junto a su padre en las distintas áreas de negocio de la empresa durante la mayor parte de sus carreras. El hijo menor, propietario mayoritario y consejero delegado había actualizado poco antes de su fallecimiento el acuerdo matrimonial en el que se establecía que su mujer debía hacerse cargo de la propiedad hasta que los hijos hubieran crecido si le ocurría algo.

Cuando el propietario y director general de segunda generación falleció, un empleado de confianza asumió el cargo de director general mientras la empresa buscaba un nuevo candidato externo. Se trataba de un abogado de confianza de la familia que había trabajado con la empresa durante años y que cerró su bufete y se trasladó para convertirse en empleado a tiempo completo de la familia. El hermano mayor permaneció en su puesto como miembro del consejo de administración. Como los hijos de la tercera generación eran demasiado jóvenes para asumir cualquier responsabilidad en la empresa, su madre viuda acabó teniendo un papel activo en el negocio como se había establecido en el acuerdo matrimonial.

Uno de los miembros de la tercera generación destaca que siempre hubo una gran comunicación entre sus padres. Su madre viuda estaba bien informada sobre todos los asuntos de la empresa, ya que acostumbraban a hablar por las tardes de las experiencias y los retos cotidianos. Tenía un buen sentido del negocio y conocimiento de la empresa. Para permitir que sus hijos crecieran, terminaran su educación y adquirieran experiencia laboral, decidió tomar un papel activo en la empresa en ausencia de su marido. Se convirtió en miembro del consejo de administración y mejoró proactivamente su competencia y su red de contactos. Se matriculó en un programa de dirección ejecutiva y participó activamente en conferencias y eventos del sector. Cuando le preguntamos en la entrevista por qué lo hizo y de dónde sacó la motivación, está claro que fue una opción evidente. Durante casi 20 años fue el puente entre la segunda y la tercera generación, antes de transferir gradualmente el negocio a la tercera generación

Según la legislación noruega, el cónyuge superviviente tiene derecho a gestionar la herencia dejada por el cónyuge fallecido. Esta puede ser una opción poco convencional cuando la herencia incluye una empresa familiar, sin embargo, la familia en nuestro caso ha sido muy inclusiva con sus cónyuges. La tercera generación ha optado por seguir el enfoque de sus padres, para proteger a sus hijos de la responsabilidad de convertirse prematuramente en propietarios de empresas. Han acordado que sus respectivos cónyuges gestionen su herencia si fallecen antes de que sus hijos alcancen una determinada edad. Este acuerdo se establece por un periodo limitado y se renuncia a él en caso de divorcio. Para preparar a sus cónyuges para esta responsabilidad se les ha incluido en reuniones familiares, en las que se les ha instruido sobre el negocio.

Antes de la repentina muerte del propietario de segunda generación, éste había iniciado el proceso de hacer pública la empresa. Tras su muerte, la familia decidió continuar con la oferta pública. La bolsa exige total transparencia y actualizaciones periódicas, algo que sirvió a la familia. Estas actualizaciones e información ayudaron a la familia a conocer la empresa y la hicieron más transparente, lo que facilitó que la familia se convirtiera en propietaria activa tras la muerte del propietario de segunda generación.

La unidad familiar y la confianza siempre han sido importantes para los miembros de esta familia. Han creado un entorno en el que se fomenta la comunicación abierta y en el que hay espacio para cometer errores. La madre ha planteado continuamente a sus hijos cuestiones tales como si les gustaría ser propietarios, si querrían serlo juntos y qué papel les gustaría tener. La elección de ser propietario pasivo es tan respetada como la de los hermanos que eligieron ser propietarios activos con responsabilidades operativas en la empresa o tener cargos en el consejo de administración. La tercera generación es prudente en cuanto a sus funciones como propietarios, sabiendo que la cohesión familiar y la buena comunicación no es algo que se pueda dar por sentado. Los miembros de la familia amplían sus conocimientos y experiencia asistiendo a programas de formación diseñados para empresas familiares en universidades internacionales y utilizando la red de empresas familiares tanto nacional como internacional. Varios miembros de la familia suelen asistir juntos a programas y eventos de aprendizaje para crear una experiencia de aprendizaje compartida.



PREGUNTAS DE REFLEXIÓN



- ¿Si la próxima generación de propietarios es menor de edad, ¿quién debe ser su tutor en cuestiones de propiedad?
- ¿Cómo puedes contribuir a una comunicación abierta y buena en tu familia?

1.6 Enfermedad repentina del propietario de tercera generación - Consejo de propietarios externo

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	Noruega	Opciones de sucesión	Gestión externalizada
Tamaño de la empresa - número de empleados	> 250	Tamaño de la empresa - facturación	> €50 m
Generación	3ª a 4ª generación	Industria (UE, códigos NACE)	Construcción
Entrevistado	4ª generación	Anónimo	Sí

HISTORIAS DE SUCESIÓN



Al propietario y consejero delegado de tercera generación de un importante promotor inmobiliario se le diagnosticó un cáncer a los 50 años y falleció unos meses después. En las dos sucesiones anteriores, uno de los hermanos había sido designado propietario mayoritario y director general. La propiedad y dirección del negocio habían estado interconectados. La participación en el negocio de otros hermanos había sido comprada a un precio reducido, no obstante, estos costes agotaron los recursos de la empresa en el momento de la sucesión de la propiedad. Bajo la dirección de la tercera generación, la empresa tuvo un crecimiento y un desarrollo fantásticos. Los tres hermanos de la cuarta generación eran demasiado jóvenes para asumir la responsabilidad de la propiedad cuando el padre fue diagnosticado. La esposa del propietario de la tercera generación tenía su propia carrera en el sector de la salud y no deseaba hacerse cargo de la empresa familiar.

Durante su crecimiento, su padre se centró en no presionar a sus hijos para que se unieran a la empresa familiar. No quería que supusiese un obstáculo para que exploraran sus intereses personales y siguieran otros caminos profesionales. Había planeado comenzar a involucrarlos a partir de los 25 años, pero lamentablemente nunca tuvo esta oportunidad. En los pocos meses que le quedaban después de que le diagnosticaran el cáncer, la tercera generación de propietarios redactó su testamento. Se nombró a tres consejeros para que desempeñaran la función de propietarios en nombre de la familia durante un periodo de 10 años, hasta que el hijo menor cumpliera los 25 años. Además de su responsabilidad en los consejos de administración y la asamblea general, los consejeros también se encargaron de preparar a la siguiente generación para sus futuras funciones de propietarios.

Las competencias y las aptitudes de los tres asesores incluían una larga amistad de confianza con el propietario de la tercera generación, conocimiento de la familia, competencia jurídica, conocimientos empresariales, experiencia en la gestión de empresas familiares y lealtad. Los asesores han introducido a los hermanos en una red internacional de familias propietarias de empresas y asesores de empresas familiares. Los dos hermanos mayores participaron en un programa de prácticas para propietarios en la empresa tras completar su formación. El programa de formación duró dos años, con seis meses en cuatro departamentos diferentes. El hermano mayor completó la formación y el segundo aceptó un puesto a tiempo completo en el primer departamento en el que trabajó. También han recibido otras formaciones internas y externas y han ocupado diversos cargos en la empresa.

Al cabo de un tiempo dentro de los 10 años que duró el período con los asesores, los dos hermanos mayores apreciaron que el plan de su padre les había permitido crecer en el cargo de propietarios y sus responsabilidades. Al mismo tiempo, tenían la sensación de que no se les tenía en total consideración en la empresa debido a edad. Sus asesores, que tenían la edad de su padre o más, se referían a ellos como "los niños". Al ser adultos jóvenes de entre 25 y 30 años, les costaba ser escuchados y participar. La situación mejoró a medida que adquirieron experiencia operativa y conocimiento de la empresa a través del programa de prácticas y, más tarde, a través de un empleo permanente en la empresa. Esto les confirió una mayor confianza en las reuniones con sus asesores. También han experimentado los retos de asumir la responsabilidad operativa en la organización al tiempo que forman parte de la familia propietaria.

Por ejemplo, sus puestos en el consejo de administración les daban acceso a información que sus compañeros no tenían, lo que podía dar lugar a algunas situaciones incómodas. Para el hermano más joven, el período de diez años, con asesores externos cumpliendo el papel de propietario en su nombre, le ha permitido pasar de ser un propietario desinteresado de la siguiente generación a un adulto que trabaja con la música y vive en Londres al tiempo que forma parte del consejo de administración de la empresa familiar. El tiempo que se le concedió le permitió explorar sus propios intereses al tiempo que encontraba un papel adecuado en la empresa familiar sin ninguna prisa.

Hoy el periodo de diez años ha terminado y los tres hermanos se han convertido en propietarios de la empresa familiar de acuerdo con la voluntad de su padre. Los dos hermanos mayores han esperado con impaciencia para obtener por fin la plena responsabilidad de la propiedad, ya que el horizonte temporal elegido por su difunto padre era necesario para que el hermano menor madurara en el papel de propietario. En la actualidad, todos ocupan puestos en el consejo de administración de la empresa, mientras que ninguno de los hermanos tiene responsabilidades operativas. No se continuará con la tradición de la sucesión anterior, con un solo propietario de control. Dado el tamaño y la complejidad de la empresa, prefieren compartir la responsabilidad en una sociedad entre hermanos.

Los miembros de la cuarta generación aprecian que se les haya dado el tiempo necesario para desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para ser buenos propietarios. Sin embargo, en nuestra entrevista expresaron que habría sido valioso contar con una mayor diversidad en el equipo de asesores, en términos de edad, género y cualificación. Como los asesores elegidos por su padre están dando un paso atrás, los hermanos han continuado su idea y han creado su propio equipo de asesores. A la hora de nombrar a los asesores, destacan la importancia de contar con asesores con experiencia personal en la empresa familiar y el hecho de que sean seleccionados por ellos mismos.

“Después de incorporarme a la empresa, me sorprendió mucho leer nuestro código de conducta. Nuestro padre estaba muy orientado a los valores, y nuestra educación estaba totalmente alineada con el código de conducta de nuestra empresa.”

– Propietario de 4ª generación



PREGUNTAS DE REFLEXIÓN



- ¿Cómo resolver / gestionar la diferencia de edad entre hermanos?
- ¿Cómo se puede ser generoso con los hermanos menores / mayores para permitirles madurar en las responsabilidades dentro de la empresa?
- ¿Consideraría la posibilidad de nombrar asesores externos para supervisar la gestión de la empresa familiar? En caso afirmativo, ¿qué perfil deberían tener?

1.7 Muerte repentina del fundador y director general de Simon Møkster Shipping

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	Noruega	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - número de empleados	> 250	Tamaño de la empresa - facturación	> €50 m
Generación	1ª a 2ª generación	Industria (UE, códigos NACE)	Transporte y almacenamiento
Entrevistado	2ª generación	Anónimo	No

HISTORIAS DE SUCESIÓN



Durante el 24º año de actividad de la empresa, su fundador y director general, Simon Møkster, murió inesperadamente de un ataque al corazón. La empresa era 100% propiedad privada de Simon Møkster, con copropietarios externos en algunos activos individuales. Como no había testamento, la familia se acogió a la ley de sucesiones noruega, que otorga a las viudas el derecho a aplazar la asignación de la herencia de sus hijos. Cuando Simon Møkster murió a los 55 años, dejó una viuda de 47 años y tres hijos: Anne Jorunn, de 27 años, Alf, de 25, y Astrid Simone, de 17. Anne Jorunn y Alf ya ocupaban puestos de menor importancia en la empresa, pues habían trabajado junto a su padre durante algunos años. La viuda no tenía experiencia empresarial y, por tanto, no se sentía cómoda con la responsabilidad de la gestión activa.

Antes de su muerte, Simón había discutido el tema de la sucesión con su esposa. Tras una primera reunión con un auditor, en la que la sucesión de la propiedad y la estructura organizativa estaban en el orden del día, planeó cambiar la estructura jurídica de la empresa. Se constituirían dos nuevas sociedades de responsabilidad limitada, una en el ámbito inmobiliario y otra en el de la gestión de buques y barcos. Según este plan, algunas acciones se transferirían a la siguiente generación, una vez que Astrid Simone cumpliera los 18 años al año siguiente. A pesar de no estar formalizado en un testamento ni en ningún otro documento, la esposa decidió seguir el plan. Los activos se dividieron y organizaron en dos nuevas empresas. La propiedad de la empresa operativa, que poseía buques y empleaba personal en tierra y marineros, se dividió a partes iguales entre los tres hermanos. Un empleado de confianza de la empresa, que había trabajado junto al fundador durante casi 20 años, se convirtió en su director general. La segunda empresa, que poseía activos inmobiliarios, no tenía empleados. La viuda siguió siendo su propietaria durante unos 15 años, tras los cuales la propiedad se repartió a partes iguales entre sus nietos.

La familia Møkster no estaba preparada para la inesperada muerte del fundador. Por suerte, las condiciones empresariales eran ventajosas, ya que el resultado financiero del segundo trimestre había sido el mejor de la historia de la empresa. Todas las partes interesadas, incluidos los empleados, los proveedores, los clientes y los bancos, se centraron en apoyar a la familia. Las operaciones en curso continuaron sin interrupción. El acceso a la cuenta bancaria de la empresa y otras cuestiones prácticas se resolvieron durante los dos primeros días, sin causar ningún retraso en el pago de los salarios o de los proveedores.

En condiciones empresariales menos favorables, la segunda generación podría no haber tenido la oportunidad de avanzar gradualmente hacia los puestos del consejo de administración y en las funciones de liderazgo a través de la participación activa de los propietarios. Tras 12 años con un director general externo, la hija mayor, Anne Jorunn, asumió el cargo de directora general. Alf ya había ejercido como director financiero durante varios años.

La segunda generación ha creado una estructura más sólida al desarrollar un grupo de entidades empresariales, propiedad de un consorcio y controladas por él. El sistema de gobierno corporativo se ha formalizado mediante el nombramiento de un consejo de administración, formado por dos miembros de la familia y tres miembros externos. En la actualidad, la empresa cuenta con nueve propietarios de la segunda y tercera generación, donde tres propietarios tienen funciones operativas y dos tienen funciones de dirección. Los propietarios celebran reuniones periódicas para asegurarse de que todos los propietarios están bien informados y de que las decisiones importantes se toman conjuntamente con todos los propietarios.



1968



2016

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN



- ¿Qué ocurrirá en su familia si el miembro de la familia con mayor implicación en la empresa familiar fallece repentinamente?



Redacta un testamento

Si tienes una opinión sobre lo que debe pasar con tu propiedad después de tu muerte, escribe un testamento final. Dicho documento debe redactarse de forma que se ajuste a la situación actual. Si tienes hijos menores de edad, hay que nombrar e informar a un tutor.

Diálogo intergeneracional

Habla con los demás propietarios y miembros de tu familia. Un propietario invitó a su mujer y a sus hijos a una conversación con la presencia de un abogado y un asesor de la empresa familiar para hablar de "qué pasará con la empresa si/cuando yo muera". A pesar de lo desagradable del tema, su franqueza fue bien recibida. El debate dio lugar a una mayor participación de la siguiente generación de propietarios, a la creación de un programa de formación y a la inclusión de la siguiente generación en el consejo de administración. Hay que dar cabida a la siguiente generación: aunque siempre sean los "hijos" de la empresa, no hay que tratarlos como tales. Haz preguntas a la siguiente generación: ¿Quieres formar parte de la empresa? ¿De qué manera? La comunicación es fundamental: trabaja con todas las generaciones para resolver los problemas y determinar las funciones adecuadas.

Utiliza las redes / partes interesadas

Los asesores de confianza y los empleados de larga duración pueden resultar ser recursos valiosos para la familia en tiempos de crisis. Pueden desempeñar funciones de liderazgo a corto o largo plazo. La ventaja de utilizar recursos humanos de la red empresarial existente es su conocimiento de la cultura y los valores de la empresa, así como su lealtad a la misma.

Una estructura sólida con empleados preparados.

Asegúrate de tener una estructura organizativa sólida. El modelo de los tres círculos [2] puede ser una herramienta útil para analizar la estructura de tu empresa familiar. Por ejemplo, en una estructura en la que sólo una persona representa la propiedad, el liderazgo podría resultar frágil si algo le sucede a esta persona. Garantizar la solidez es importante tanto cuando se trata de la dependencia del personal clave (miembros de la familia o externos) como de otras partes interesadas, como proveedores, clientes o bancos. Es importante delegar y dar poder a los empleados, garantizando a cada uno de ellos una independencia tal que, si una persona dejara la empresa, el grupo sea capaz de hacer frente a la situación.

Cada sucesión empresarial es única

No hay que tener miedo a pensar de forma diferente cuando se toman decisiones sobre la sucesión en una empresa familiar. Es importante tener en cuenta las circunstancias particulares y lo que mejor funciona para la familia. Las soluciones de las sucesiones anteriores en la familia no tienen por qué ser la norma para las sucesiones venideras. La segunda generación del caso de estudio 1.5 creía que la sucesión debía incluir a su mujer. Ningún plan es perfecto: siempre habrá algún desacuerdo e inconformidad en todo plan de sucesión. Intenta incluir cierta flexibilidad para ajustar el plan.





Encuentra buenos asesores

Resulta fundamental buscar el asesoramiento de personas con experiencia, de una amplia gama de orígenes y áreas de conocimiento. Si los herederos son jóvenes y dependen de la ayuda externa, es importante que los asesores se tomen el tiempo de incorporar y educar a los propietarios sobre la empresa. Los asesores con experiencia personal en familias propietarias de empresas marcan una gran diferencia. Los asesores sin experiencia personal en empresas familiares pueden carecer de la plena comprensión de la complejidad de la propiedad familiar.

Participación temprana de la próxima generación

Deja que tus hijos vivan la empresa incluso cuando son pequeños, independientemente de cuáles sean sus elecciones futuras.

Competencia y desarrollo de capacidades

Busque activamente nuevos conocimientos. Si te falta competencia para desempeñar una nueva función, busca un curso universitario, un programa para ejecutivos o asesores pertinentes.

Gestionar las emociones

La gestión de las emociones y la buena comunicación dentro de la familia es la clave para un negocio familiar duradero. La familia de la historia #1.3 Gancedo, practica sesiones de café reflexivo por la tarde con la familia, donde todos compartimos nuestros pensamientos y preocupaciones. Las discusiones son inevitables, pero cuando eso ocurre, recordamos que somos una familia y nos escuchamos. Tener reuniones programadas sin una agenda establecida para compartir pensamientos o lo que está en la mente de los miembros de la familia, puede ser muy efectivo para mantener condiciones de trabajo saludables entre los miembros de la familia.



ACCIONES A CONSIDERAR



Utilizar el pensamiento hipotético para debatir en familia sobre posibles escenarios futuros

Utilizar el pensamiento de escenarios puede hacer que la discusión sea menos personal. Describa de 2 a 4 escenarios diferentes y utilice la historia como punto de partida para debatir diferentes resultados con familia.

Aprenda de las experiencias de otras familias propietarias de empresas

Los incidentes que les ocurren a otras familias también pueden ocurrirle a la yuya. Utiliza las experiencias de otras familias para pensar qué harías tú en una situación similar. ¿Qué buenas prácticas copiaría de otras familias y qué malas prácticas evitaría? Las experiencias de otras familias pueden servir para mejorar tu propia solidez.

El poder de la comunicación

Hablad entre vosotros y no esperéis a que la otra parte tome la iniciativa. Sé humilde y realista: nadie vive eternamente, y no es necesario gestionar las situaciones difíciles por ti solo. Haz preguntas abiertas. Un junior puede preguntar a un senior: "¿Qué te gustaría enseñarme sobre el negocio?". Un senior puede aprovechar las nuevas y frescas perspectivas del junior y preguntar: "¿Qué crees que podemos mejorar?"

Dados nuestros diferentes niveles de desarrollo y madurez personal, no basta con tener la gran charla sobre la sucesión una sola vez por generación. La sucesión debe ser un tema recurrente. Para asegurarse de que todas las partes están mentalmente preparadas, las familias pueden querer programar formalmente las conversaciones y preparar una agenda. Dos hermanas compartieron sus experiencias sobre las conversaciones de sucesión durante una conferencia. Sus padres lo habían iniciado invitando a los cuatro hijos a crear un plan de sucesión durante los dos años siguientes. Durante este periodo, la familia programó reuniones periódicas y las registró. Algunas reuniones eran sólo con los hijos, mientras que los padres se unían ocasionalmente. A lo largo de los dos años, la familia tuvo la oportunidad de reflexionar y considerar a fondo varias alternativas de sucesión.

Mapeo de las partes interesada

Puede ser útil hacer un plan de las partes interesadas. Tome una hoja de papel y ponga la empresa familiar en el centro. Alrededor de la empresa familiar, identifique a todos los que tienen un interés en la empresa familiar, como los propietarios, la familia, los empleados, los clientes, los proveedores, las comunidades locales, los bancos, etc. Una vez identificadas todas las partes interesadas, puedes evaluar la relación. ¿Es una relación sólida? ¿Hay conflictos? Como paso final, puede evaluar si hay acciones que pueda tomar para fortalecer una relación débil, acciones para mantener una relación fuerte, acciones para resolver un conflicto, etc.

Gobernanza

Una buena gobernanza corporativa y familiar puede ser útil si se produce un incidente y la familia se enfrenta a una sucesión no planificada. Es una buena regla la de evaluar la gobernanza de forma regular. ¿Hay algún documento nuevo que deba elaborarse para reforzar la gobernanza? ¿Documentos existentes que deban ser revisados? ¿Hay que establecer nuevas reuniones o ámbitos para los miembros de la familia?

Separar la familia del negocio

Evite incluir la discusión sobre los negocios en todas las cenas familiares. Cree ámbitos o reuniones separados para que la familia hable de negocios



REFERENCIAS



[1] "I will run business until I die, then I'll decide what I'll do", Annelie Karlsson, 2013

[2] Renato Tagiuri and John Davis, Harvard Business School (1978), (online 22.9.2020) Retrieved from: <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**INSTITUT
INPRO**



**EFB EUROPEAN
FAMILY
BUSINESSES**



**Family
Business
Norway**



www.sufabu.eu



**Association of Small and Medium-sized
Enterprises and Crafts of the Czech Republic**

Ms Kristýna STRNADOVÁ
Sokolovská 100/94
186 00 Prague 8
Czech Republic
strnadova@amsp.cz



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268 | Succession in Family Businesses | Training Model for Sustainable Succession Process in Family Businesses

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.