



SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

EJEMPLOS DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

⑤ COLABORACIÓN ENTRE GENERACIONES



INTRODUCCIÓN AL TEMA



Al crecer en una empresa familiar, los miembros de la familia socializan tanto en la familia como en la empresa. En su tesis doctoral, Kajsa Haag [1] considera la sucesión como una práctica continuada en las empresas familiares, un flujo continuo de actividades integradas en la vida cotidiana de las familias empresarias, más que un momento en el que la propiedad y la responsabilidad de liderazgo pasan de una generación a la siguiente. Sugiere un cambio de mentalidad, pasando de "tomar el relevo" a "formar parte" de la empresa familiar.

Las familias propietarias de empresas que se identifican con la perspectiva de Kajsa Haag sobre la sucesión, incluirán e integrarán a la siguiente generación en la empresa familiar, y la colaboración entre generaciones será una consecuencia natural. Es más fácil para las familias emprendedoras con propiedad en empresas operativas y con miembros de la familia que desempeñan funciones ejecutivas incluir a la siguiente generación para que forme parte de la empresa familiar, que para las empresas de inversión con activos posiblemente menos tangibles y marcas vinculadas al nombre de la familia.

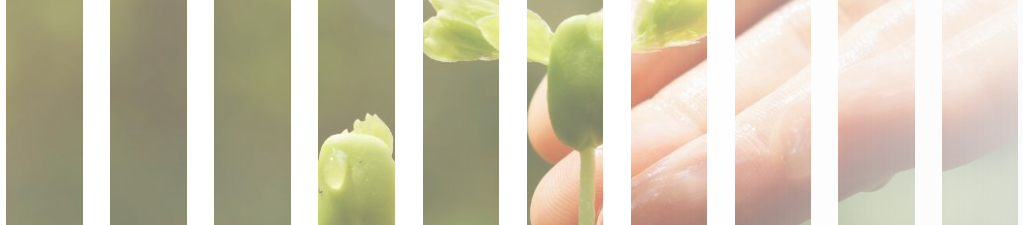
Se puede incluir a la siguiente generación desde una edad temprana, por ejemplo, mediante visitas a la oficina familiar. Esto puede crear una conciencia de la empresa familiar con sus productos y/o servicios. Además, estas visitas también establecen vínculos emocionales y un sentimiento de orgullo. También se puede invitar a los miembros de la familia a las instalaciones de la empresa o a visitas a proveedores o clientes. Esto puede hacerse como un evento familiar, lo que refuerza el sentimiento de unidad. Las visitas a los proveedores o clientes también crean conciencia en la cadena de suministro. Si los proveedores o clientes también son familiares, las visitas adquieren aún más relevancia.

A través de este flujo continuo de actividades y de las conversaciones en la mesa, la siguiente generación escuchará las conversaciones empresariales entre padres y abuelos. El entorno de la empresa familiar puede contribuir al conocimiento del negocio, del sector y al sentido de responsabilidad y pertenencia.

Lista de historias:

5.1 Gilles	p. 2
5.2 Beznoska	p. 3
5.3 Savio Firmino	p. 5
5.4 Monnalisa	p. 6
5.5 Miniconf	p. 8
5.6 Viticultures esa	p.10
5.7 Sobrina de las Trejas	p.11
5.8 DC Thomson	p.13





5.1 Gilles

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	GB	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	<250	Tamaño de la empresa - facturación	<€50m
Generación	4ª a 5ª generación	Industria (UE, códigos NACE)	Transporte y almacenamiento, comercio al por mayor y al por menor
Entrevistado	Próxima generación	Anónimo	No

HISOTIAS DE SUCESIÓN



La empresa Gilles se originó en Dundee en el momento más álgido del comercio de fibra vegetal de yute en 1895 proporcionando servicios de tapicería y mobiliario para dar servicio a la creciente riqueza de la zona antes de dedicarse a otras áreas, como las mudanzas, las subastas, la limpieza y los servicios funerarios. En 1920, James Gillies (hijo) regresó del servicio de guerra y se unió a su padre y fundador James Gillies (padre) en el negocio familiar. Cuatro años más tarde, la empresa pasó a llamarse James Gillies & Son, y nació el verdadero negocio familiar.

En el momento de escribir este artículo, el negocio está en medio de la incorporación de la 5ª (quinta) generación. Sin embargo, debido al número de transiciones en la historia del negocio, Gillies espera que este sea un proceso sin problemas. Hay una clara comprensión de la diferencia entre la propiedad y el liderazgo dentro de las empresas familiares, y siguen un proceso que permite a las futuras generaciones tomar el liderazgo dentro de la empresa antes de que se transmita la propiedad a cualquier escala. De hecho, a las generaciones más jóvenes que desean unirse a la empresa se les encomienda la tarea de trabajar para la empresa mientras estudian; ver la empresa desde el último peldaño mientras limpian los almacenes y llevan a cabo una amplia gama de funciones prácticas para comprender todos los aspectos de la empresa, pero también para mostrar al personal existente que no se les está "lanzando en paracaídas" a los puestos superiores.

La propiedad y el liderazgo se distinguen bien dentro de la empresa. De hecho, la participación actual está dividida en tres generaciones. Mientras que los miembros de la quinta generación de la familia se están integrando en posiciones de gestión y liderazgo dentro de la empresa, las participaciones que se les conceden no son grandes, por lo que se dividen los aspectos de propiedad y liderazgo de la empresa de manera efectiva.



En la actualidad, hay muchos miembros de la familia dentro de la empresa, que ocupan cargos directivos y de gestión, e incluyen tanto a miembros de la familia de cuarta como de quinta generación. Mientras que las transiciones generacionales son suaves, hay algunos miembros de la familia que empiezan a pensar en su jubilación, y muestran cierta reticencia a reducir su carga de trabajo, simplemente debido a su pasión por el negocio. Un ejemplo muestra a un miembro de la familia de la cuarta generación que decidió reducir sus días de trabajo a la semana, sólo para aumentar sus horas diarias con el fin de llevar a cabo la misma cantidad de trabajo. El efecto psicológico de la reducción de la participación en una empresa familiar que ha ocupado la mayor parte de su vida laboral es difícil para muchos.

Mientras Gillies es una verdadera empresa familiar, reconocen que una familia que contenga todas las habilidades, el talento y la experiencia para dirigir una empresa de éxito es poco frecuente. Teniendo esto en cuenta, tienen miembros no familiares dentro de los niveles de gestión y liderazgo del proyecto, que desempeñan funciones especializadas que los miembros de la familia no pueden, como director financiero. Además, y para garantizar que las reuniones de la junta tengan una visión externa integrada en el proceso de toma de decisiones, también tienen un presidente externo sin vínculos con la familia. Una de sus funciones clave es reunir a los distintos miembros de la familia en torno a múltiples aspectos para eliminar cualquier fricción durante las principales reuniones de liderazgo y las reuniones de la junta.



5.2 Beznoska

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	República Checa	Opciones de sucesión	Sucesión Familiar/Gestión mixta
Tamaño de empresa – personal	< 250	Tamaño de la empresa – facturación	< € 50 m
Generación	2ª a 3ª generación	Industria	Actividades profesionales, científicas y técnicas, de salud y de trabajo social
Entrevistado	Sucesor (siguiente generación)	Anónimo	No

HISOTIAS DE SUCESIÓN



Beznoska es una sociedad de responsabilidad limitada que se dedica a la producción de prótesis e implantes articulares. La empresa es uno de los protagonistas en el campo de las innovaciones científicas en materia de prótesis y es propietaria de varias patentes, entre otras, desarrolló una endoprótesis única en crecimiento que protege los pies de los pacientes de edad infantil.

La empresa fue fundada en 1992 por el Sr. Stanislav Beznoska. Desde el principio, sus dos hijas estuvieron involucradas en la compañía. Su hija Stanislava trabajaba como su asistente, mientras que su hija Alena y su marido Petr ocupaban los puestos directivos. La compañía está ahora bajo la dirección de la 3ª generación con propiedad mixta entre las 3 generaciones. El nieto de Stanislav, Petr jr., empezó a trabajar en la empresa en 2006, seguido de su hermano menor Pavel, que se incorporó unos años después.

La cooperación entre los miembros de la familia no fue particularmente fluida en todo momento. Stanislav y su yerno Petr eran personas de mal genio, lo que resultó en varios casos en que Petr renunció y fue despedido, en algún momento incluso estableciendo una empresa competidora. De igual manera, el tiempo de Petr jr. en la compañía no siempre fue estable, tras los desacuerdos se fue y trabajó para una compañía competidora durante 4 años.



Un liderazgo tan inestable tiene consecuencias en el rendimiento de la empresa, en 201 el fundador, Stanislav, se dio cuenta de que tenía que reaccionar. Convenció a Petr y a Petr jr. para que volvieran a trabajar juntos.

La sucesión de la 1ª generación a la 2ª nunca fue planificada y ocurrió después de la muerte de Stanislav. Después de su muerte, su esposa y sus hijas heredaron las acciones de la propiedad, aunque su esposa nunca había trabajado en la empresa. Petr, su yerno, nunca tuvo acciones en la compañía, aunque trabajó como director general durante varios años.

En 2016, Petr decidió que quería retirarse y sin una planificación minuciosa cedió su puesto de dirección a sus hijos Petr jr. y Pavel. No hubo discusiones entre los hermanos y se dividieron los cargos de acuerdo a sus diferentes características, el primero se convirtió en el nuevo director general, y el segundo en director de Marketing. La sucesión de la dirección fue increíblemente rápida y se completó en 5 meses.

Aparte de la familia, hay dos personas externas a la familia en puestos de dirección. Petr sigue ayudando a la empresa como asesor y tiene reuniones informales semanales con sus hijos.

Aunque nadie de la 2ª generación trabaja actualmente para la compañía a diario, no había intenciones visibles o esfuerzos por parte de ellos para pasar la propiedad a la 3ª generación. Con todo el estrés de la gestión de la empresa, Petr jr. se sentía subestimado y se sentía frustrado por no ser un propietario formal. Eventualmente, dio un ultimátum a la familia: o bien transfiere acciones parciales de la compañía a la 3ª generación o se iría. Por suerte para él y para la compañía, las cosas empezaron a moverse y después de 3 meses de negociaciones, su tía le vendió algunas de sus acciones que también fueron transferidas a su hija. Además, la madre de Petr, Alena, también traspasó algunas de sus acciones a sus hijos. La sucesión de la propiedad dio como resultado que 6 miembros de la familia de las 3 generaciones y las 2 partes de la familia ahora son dueños de las acciones de la compañía.

El mismo Petr jr. ha conseguido poseer el 9% de las acciones y su visión para el futuro es conseguir la mayoría. Sin embargo, eso no está planeado en ningún marco de tiempo específico en este momento.

Las negociaciones no siempre fueron fáciles, pero finalmente todos los miembros de la familia se dieron cuenta de que tanto la gestión como la sucesión de la propiedad son necesarias para el éxito del futuro de la empresa. Durante las reuniones generales, en las que toda la familia se reúne semestralmente, se discute ahora la necesidad de establecer una constitución familiar, ya que ambas familias son cada vez más numerosas.



PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN



- El sucesor potencial debería preguntarse si vale la pena hacerse cargo de la empresa. Al hacerlo, uno tiene que considerar todos los pros y los contras. Petr jr. pensó originalmente que ser un Gerente de Negocios no sería tan diferente de ser director general, pero pronto se dio cuenta de lo equivocado que estaba. Ser director general resultó ser a veces una posición bastante solitaria y muy estresante, llevando la responsabilidad no sólo de la empresa sino también de la familia.

5.3 Savio Firmino

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	Italia	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	<50	Tamaño de la empresa - facturación	>€50m
Generación	2ª a 3ª generación	Industria (UE, códigos NACE)	Fabricación
Entrevistado	Próxima generación	Anónimo	Nombre Cosimo Savio

HISOTIAS DE SUCESIÓN



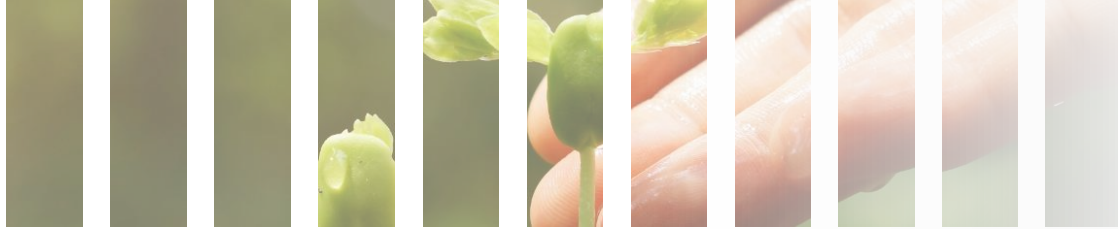
Savio Firmino es una empresa familiar de tercera generación especializada en la producción de muebles y accesorios de decoración. Fundada por Savio Firmino en 1941 en Scandicci, la empresa ha alcanzado dimensiones importantes a lo largo del tiempo manteniendo el know-how del pasado y el valor añadido de la artesanía. Hoy en día, Savio Firmino exporta muebles a todo el mundo manteniendo alto el valor del Made in Italy. Entrevistamos a Cosimo, sobrino de Firmino, que trabaja como director de marketing de la empresa y junto con su padre Guido, su tío Amedeo, su hermano Gregorio y su primo Michela que dirige Savio Firmino.

La familia de Cosimo era originaria de la provincia de Udine, en el norte de Italia, pero desde entonces trasladaron permanentemente a Florencia. Fue aquí, en medio de la Segunda Guerra Mundial, donde Firmino, el abuelo de Cosimo, decidió fundar la compañía con el mismo nombre. Guido, el segundo hijo, aún no se había graduado (se graduó en el Instituto Estatal de Arte de Florencia en Porta Romana en 1959) pero finalmente se unió a la empresa de su padre en 1955; Amedeo, en cambio, comenzaría a trabajar en la empresa familiar en 1967, después de la muerte de Firmino en 1963.



El primer cambio de empresa fue por lo tanto "forzado", con Guido ya presente en la empresa y Amedeo se incorporó más tarde para tomar las riendas de la empresa. Guido se dedicó a los aspectos creativos de la empresa mientras que su hermano Amedeo se concentró en los aspectos administrativos. Savio Firmino ha crecido con el tiempo trabajando principalmente en los mercados americano, británico y sudafricano. Año tras año se ha especializado en diferentes mercados (desde Rusia hasta China) para convertirse en una importante empresa en el panorama productivo florentino manteniendo las características de la tradición artesanal.

La tercera transición generacional sigue en curso. Comenzó muy lentamente en los años 80 con la entrada en la compañía de Michela, el primo de Cosimo, ahora a cargo de la producción. En los 90, el mismo Cosimo se unió a la compañía junto con su hermana Costanza, seguida de su hermano Gregorio que ahora está a cargo del área comercial. Hace unos meses, Federico, el hijo de Michela, que se graduó en Economía y Comercio en la Universidad de Florencia, también empezó a trabajar en la empresa. ⁷



La empresa es enteramente en propiedad y está dirigida por la familia. Cosimo, Gregorio y Michela son ahora los jefes de la empresa familiar junto con Amedeo como presidente y Guido como CEO. Todos los miembros de la familia Savio comenzaron a trabajar en la empresa familiar desde una edad temprana, alentados por sus respectivas familias, que siempre han querido dar a sus hijos un conocimiento práctico de la empresa familiar. Este es un aspecto extremadamente relevante para una empresa familiar, ya que permite a la generación actual observar a los sucesores a medida que desarrollan sus talentos y su pasión por la empresa.



PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN



- **¿Está la próxima generación convencida de convertirse en empresaria?** La próxima generación debería preguntarse si realmente quiere vivir un estilo de vida empresarial. Ser propietario de una empresa incluye aspectos positivos y negativos. Hay que estar dispuesto a dedicar una gran cantidad de tiempo a la empresa, así como a asumir una gran responsabilidad en la toma de decisiones.
- **¿Cuando hay varias familias involucradas en la empresa, ¿quién podría ayudar a mantener la armonía?** Es esencial preguntarse si la familia tiene las herramientas y los números adecuados para poder dirigir la empresa juntos y vivir en armonía. Es crucial separar la esfera familiar de la de las actividades empresariales.

5.4 Monnalisa

CATEGORIZACIÓN



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

HISTORIAS DE SUCESIÓN



Fundada en Arezzo en 1968 por Piero Iacomoni - actual presidente del consejo de administración – la empresa Monnalisa diseña, fabrica y distribuye ropa infantil de alta gama para niños de 0 a 16 años, con su propia marca, a través de múltiples canales de distribución. La filosofía de la empresa siempre ha sido combinar la actividad empresarial, la innovación, la búsqueda de nuevos mercados, el estilo original y una especial atención al desarrollo de los recursos y la experiencia empresarial.

La historia vinculada a la sucesión de Monnalisa abarca un período bastante largo. Gracias al éxito de la empresa, Piero es a menudo llamado por las universidades italianas para contar la historia de Monnalisa. Ya en estas ocasiones, Piero ha podido ver cómo la planificación de la sucesión es un aspecto crucial para el destino de una empresa y, en consecuencia, ha comenzado a reflexionar sobre las posibles opciones de sucesión de su empresa. La primera hipótesis fue la de un gobierno familiar o la de confiar a Monnalisa a sus dos hijos: Dimitri y Diletta. Esta perspectiva, sin embargo, no tuvo la oportunidad de materializarse porque Dimitri no estaba interesado en unirse a la empresa, mientras que Diletta, al igual que su madre, prefería dedicarse a la parte creativa del negocio.

Mientras tanto, una empresa de investigación estimó que la marca Monnalisa equivalía a 29 millones. Fue una confirmación más para Piero sobre la necesidad de planificar el futuro de su empresa. Este reconocimiento le empujó a evaluar e identificar un modo de mantener la empresa fuera de la familia, a través, por ejemplo, de la creación de un Consejo de Administración que llevara a cabo sus ideas pero que, al mismo tiempo, también las pusiera en tela de juicio.

Habiendo descartado la hipótesis familiar, Piero contó cómo logró encontrar la figura adecuada para dirigir la empresa. La oportunidad llegó cuando la Universidad de Florencia (Facultad de Economía) le invitó a asistir a una lección para contar su historia empresarial. Al curso asistieron más de doscientos estudiantes y lo impartió un joven asistente de treinta años, Christian Simoni.

A Piero le llamó la atención la atención que éste logró captar en sus alumnos y decidió ofrecerle un contrato de colaboración, limitado a una consulta semanal, para entender si Christian podía ser la persona adecuada para tomar las riendas de la empresa. La confirmación de haber encontrado a la persona adecuada llegó pronto, gracias a la habilidad mostrada por Christian en la gestión y solución de algunos problemas dentro de la empresa y de una en particular.

"En ese momento, la compañía tenía dos figuras que trabajaban en la parte comercial: una dedicada a Europa y otra al resto del mundo. Mi idea era que funcionaran mejor en papeles invertidos y durante mucho tiempo intenté varias maneras de hacerlos cambiar, pero sin éxito. Así que decidí confiar la tarea a Simoni y aunque todavía no sé cómo lo hizo, en sólo ocho meses Christian lo logró."

– Piero Iacomoni

Este episodio convenció definitivamente a Piero de que había encontrado a la persona adecuada para dirigir su empresa. El 11/11/2011 a las 11:00, delante de 101 empleados, Piero Iacomoni anunció el nombramiento de Christian Simoni como CEO de la empresa y su nuevo papel para apoyar esta figura.

Hasta hoy, Monnalisa es una empresa en la que la familia desempeña un papel importante (Piero es el presidente del Consejo de Administración y la esposa y la hija, se ocupan de la parte creativa de la empresa que, en el sector de la moda, es una actividad crucial), pero Piero también pudo reconocer la falta de esas habilidades directivas que habrían sido necesarias para guiar la empresa en el futuro y buscarlas fuera. Dirigida por Christian Simoni - el director general, la empresa es ahora propiedad de un holding que se remonta a la familia fundadora. A nivel consolidado, Monnalisa cuenta con más de 300 empleados y un volumen de negocios de 51,1 millones de euros en 2018, repartidos entre el área nacional (57%) y el área de ultramar (43%), con un valor de exportación equivalente al 67% de la producción total. El mercado interior comprende 17 países europeos, mientras que el mercado de ultramar incluye Europa del Este, Rusia, Asia, Oriente Medio y América.

Desde 2016 ha establecido filiales en Rusia, China, Brasil, EE.UU., Corea del Sur, Taiwán y Turquía, además de la filial de Hong Kong, que ya está en funcionamiento. A éstas podemos añadir tres sucursales, en España, Francia y Reino Unido. Sin embargo, si la innovación es la palanca competitiva por excelencia, que debe ser preservada y potenciada como uno de los elementos clave del patrimonio inmaterial de la empresa, la creatividad está en el centro del proceso de producción. A la cabeza del equipo de 30 personas se encuentran la directora Creativa Barbara Bertocci y su hija Diletta Iacomoni, Coordinadora de Moda.



Iacomoni family

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN



- **¿Sus hijos están completamente convencidos de convertirse en empresarios?** El propietario de una empresa familiar debería preguntarse si sus hijos están realmente interesados en hacerse cargo de la empresa y, si no, identificar de antemano una figura externa que pueda dirigir la empresa.
- **¿Está la generación a cargo lista para dar un paso atrás?** El propietario también debe estar listo para dar un paso atrás en las decisiones que tomarán sus sucesores.

5.5 MiniConf

CATEGORIZACIÓN



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

HISOTIAS DE SUCESIÓN



MiniConf s.r.l. es una empresa de ropa de niños que nació en 1973 en Ortignano, en la parte oriental de la Toscana, un lugar rico en montañas y colinas. Desde su fundación, MiniConf se ha caracterizado por un crecimiento constante pasando de alrededor de 1 millón de euros a 35 millones en la década de 1980, 45 millones en la década de 1990, hasta 75 millones en la década de 2010. Al principio, MiniConf era conocida por sus camisetas vendidas a otras empresas (era un jugador B2B con un largo canal de distribución) a nivel nacional, pero hoy en día, la empresa está presente con sus propias marcas (Sarabanda, Minibanda, Dodipetto e iDO), vendiendo sus productos en todo el mundo a través de minoristas principalmente, tiendas multimarca y en línea a través de su sitio web corporativo y a través del mercado, habiendo abandonado gradualmente a los mayoristas.

El fundador de la empresa es Giovanni Basagni (hoy presidente); su hermano Giuseppe y su prima Loretta Mazzetti se incorporaron a la empresa después de algunos años. Giovanni se ha ocupado principalmente de la dirección general, el marketing y las ventas, el hermano de Giovanni de la logística y la producción, y su primo del diseño. Cada uno de ellos tiene un hijo. Hoy en día la empresa está organizada en torno a una dirección general y 3 áreas funcionales principales representadas por (1) el director financiero (que se ocupa de las finanzas, la administración, la gestión de recursos humanos), (2) un Director General, que también es responsable de marketing y ventas (ventas nacionales, ventas internacionales, diseño, venta al por menor y servicios de marketing), y (3) un director de operaciones, responsable de la entrega y la logística.

MiniConf es un caso interesante, ya que ha cambiado su modelo de negocio de un modelo centrado en la producción a un modelo centrado en el mercado. Este cambio, requerido por los cambios del mercado y la mayor competencia, ha tenido un impacto en toda la empresa familiar que revisó su estructura organizativa de manera cuidadosa.

Hoy en día, la empresa se encuentra hacia el final de una transición empresarial y una transición generacional, pero estas transiciones han llevado muchos años de planificación. Conscientes de que la alta dirección de MiniConf, así como gran parte del empleado clave, se habrían jubilado, poniendo así en peligro muchas competencias y funciones clave, hace unos diez años, la familia Basagni comenzó a planificar el proceso de sucesión y a identificar las competencias adicionales que podrían ser importantes para el crecimiento de la empresa. Por lo tanto, se han adoptado múltiples medidas.

En primer lugar, en 2011 el equipo directivo superior se dio cuenta de la necesidad de codificar algunas normas para la entrada de la segunda generación en la empresa.

Todo el mundo podría entrar en la empresa, pero sólo aquellos que realmente lo merecen podrían llegar a un puesto de dirección. Además, los fundadores han decidido que sólo sus hijos, y no los familiares, podrían acceder a los puestos de alta dirección. Por lo tanto, hoy en día sólo el hijo de Giovanni, Leonardo, está en el equipo de alta dirección. Ha estudiado en los Estados Unidos y trabajó durante 3 años en una de las sucursales de MiniConf en España. Después de 6 años de experiencia (ha sido responsable de la exportación y el comercio electrónico), es ahora el director Financiero. La hija de Giuseppe y la hija de su primo han decidido no entrar en la empresa y ser empleados de la misma.

En 2014, MiniConf organizó un grupo de trabajo con el objetivo de delinear un modelo organizativo de una estructura familiar a una nueva estructura profesionalizada, con también nuevos gerentes externos. Existía la necesidad de contaminarse: "la transición podría verse como una oportunidad de cambio, no como una amenaza", dice Giovanni, que fue delegado por el equipo directivo superior para dirigir esta transición.

En los próximos dos años (aunque deberíamos decir que MiniConf ha participado también en el proyecto ELITE de Borsa Italiana desde 2012), la empresa familiar ha invertido mucho en formación. Se seleccionaron dos grupos de empleados y se proporcionó un programa de capacitación dedicado a la orientación de objetivos, la gestión de equipos, el marketing estratégico, las finanzas y otros temas fundamentales.

Luego, MiniConf comenzó a buscar los perfiles de los nuevos expertos. En 2018, el nuevo Chief Global Markets & Brand Officer y la actual directora general, Simona Luraghi (anteriormente Directora General de Clinique-Estee Lauder), se unieron a la empresa. En 2019 es el turno del nuevo jefe de Operaciones y Logística.

Minicof ha seguido invirtiendo en sus empleados a través de la Academia MiniConf, que también involucra a los minoristas", que involucra a 2 grupos de empleados que son capacitados. MiniConf se ha adherido al proyecto Elite. Hoy, MiniConf ha completado el cambio organizacional y está lista para enfrentar los nuevos desafíos del mercado.



Giovanni Basagni

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN



- Cuando la empresa familiar es fundada por múltiples hermanos/parientes, ¿codifican las reglas para la participación de las próximas generaciones?
- ¿Lo hacen por sí mismos o deben involucrar a profesionales externos?

5.6 Viticultores Mesa

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	España	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	< 25	Tamaño de la empresa - facturación	<€2m
Generación	4+	Industria (UE, códigos NACE)	Agricultura, forestería y pesca
Entrevistado	Sucesor (próxima generación)	Anónimo	No

HISOTIAS DE SUCESIÓN



Es difícil decir a qué generación de viticultores pertenece la familia Mesa. Sin embargo, es cierto que han estado trabajando y siendo dueños de viñedos durante al menos 4 generaciones. La generación actual maneja principalmente múltiples parcelas menores, inferiores a una hectárea en lugar de un único viñedo contiguo. Esto es debido en parte a la división de las propiedades entre los herederos cuando la tierra ha sido transmitida. En este momento, la principal uva producida es la Palomino que se vende en su totalidad a la bodega cooperativa local.

Como muchos de sus compañeros, Ángel, con una media de treinta años, es la generación más joven que trabaja actualmente en los viñedos. No estudió ningún tema relacionado con la viticultura. Sin embargo, el conocimiento histórico del cultivo de la uva y toda una vida de práctica le ha ayudado a desarrollar su propio estilo de manejo del viñedo. Ángel ha trabajado junto a su padre desde la infancia y ahora es dueño de un viñedo propio que manejan junto con las actuales explotaciones de su padre y las de su hermana, que es estudiante de medicina y no tiene tiempo para dedicarse a la producción de la uva.

En una región dominada por pequeñas empresas agrícolas familiares, los agricultores locales como los Mesa a menudo luchan y se enfrentan a desafíos para mantener su dominio en una industria que ahora está dominada por grandes actores nacionales e internacionales. Por el momento, a pesar de sus explotaciones, puede resultar difícil mantener el negocio y la familia año tras año debido a que a veces el rendimiento fluctúa y se reduce la demanda de productos locales. Aunque el padre de Ángel ha podido mantenerse trabajando únicamente en el cultivo de la uva y la explotación agrícola, Ángel ha necesitado complementar sus ingresos durante los últimos diez años trabajando en la construcción. A pesar de ello, es evidente que la familia se siente muy orgullosa del trabajo que realiza y del vino resultante, y tiene la intención de seguir su curso a pesar de las dificultades.

“Somos una comunidad, nos ayudamos unos a otros, y aprendemos unos de otros.”

– Ángel

También destacó lo importante que era la familia entera para mantener las cosas en marcha. Aunque no es posible llegar a fin de mes contratando ayuda externa, la familia se apoya en los demás, trayendo año tras año a hermanos, primos, tíos, e incluso suegros y sus familias para mantener la tradición viva, especialmente durante la cosecha.



“Los agricultores que no tienen un plan de sucesión están en una posición aún más vulnerable.”

– Angel

Sin un acuerdo entre los miembros de la familia sobre qué hacer con los viñedos "se quedarán sin manos para trabajarlos y se venderán y perderán por nada". Ángel añade que, en el caso de su familia, la sucesión siempre se ha producido de forma "natural" y sin conflictos, de padre a hijo. Sin embargo, aparte de la de su padre, aún no ha tenido tiempo de considerar su propia sucesión y la de la próxima generación. Él mismo tiene dos hijas jóvenes que aún no están en la escuela. Tradicionalmente las mujeres han sido excluidas del trabajo en los viñedos de su región, sin embargo, las cosas están cambiando. Necesitará ver si los hijos están interesados cuando llegue el momento.



PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN



- Todas las familias se enfrentan a los mismos problemas cuando pasan por la sucesión. Para no fracasar, es necesario entender la historia de la familia, los valores y establecer objetivos comunes. Y siempre seguir aprendiendo.

5.7 Sobrina de las Trejas

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	España	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	< 20	Tamaño de la empresa - facturación	<€2m
Generación	5ª a 6ª generación	Industria (UE, códigos NACE)	Actividades de alojamiento y restauración
Entrevistado	Propietario y sucesor (próxima generación)	Anónimo	No

HISTORIAS DE SUCESIÓN



La tierra que abarca Medina Sidonia, en la provincia de Cádiz, en el sur de Andalucía, fue una vez el hogar de los moros. Dejó una marca en la cultura española que se puede ver en sus tradiciones locales y su cocina. Para tres hermanas españolas, hace más de 150 años, se convirtió en el lugar perfecto para sus dulces y repostería.

"Sobrina de las Trejas" es una de las pastelerías más famosas de la provincia de Cádiz y ha ganado numerosos premios por la calidad de sus productos. Son referencia en la elaboración de los dulces típicos de tradición morisca en Medina: alfajores, polvorones y turrónes, pero también tienen sus propias especialidades muy reconocidas como sus chocolates (trufas) y el pan.

Desde el principio, éste fue un negocio familiar. El árbol genealógico de Sobrina de las Trejas comenzó con las hermanas Trejo Micaela, María de la Concepción y Josefa Jiménez-Trejo y Sidón en 1852 cuando se fundó la empresa.

Posteriormente, la empresa pasó a manos de Teresa, hija de una de las hermanas, y luego a su hijo José, el padre del actual propietario de la pastelería.

La gestión está ahora en manos de la quinta generación de la familia a través de Fermín Mesa y su sobrino. Con la muerte de José Mesa, la empresa fue heredada por Fermín y su hermana Pepa a partes iguales. Pepa, que falleció de una repentina enfermedad, dejó un hijo que se convirtió en el propietario de la pastelería familiar junto a Fermín. Con el sobrino todavía estudiando en la universidad, Fermín es el actual gerente de la empresa familiar. Dos de sus hijas también trabajan en la panadería. Una de ellas, Julia, estudió confitería, lo que le dio el conocimiento de base necesario para asumir los conocimientos especializados y las prácticas específicas de la familia en materia de pastelería.

Hace años, las tres hermanas no tenían ningún plan de sucesión, y se dejó a la siguiente generación de forma "natural" a sus hijos a partes iguales, dice Fermín. Como propietario actual, Fermín comparte que esta "sucesión natural" ha sido la forma en que se ha manejado la empresa durante las décadas anteriores y no hay intención de cambiar el curso de las cosas.

Cuando se le preguntó sobre los desafíos en la transición a la siguiente generación, Fermín señaló que el secreto para una sucesión exitosa y armoniosa radica en mantener vivas las tradiciones familiares.

“Hemos aprendido de padres a hijos.” dice con orgullo.

Él cree firmemente que los niños deben ser capaces de hacer su propia elección y buscar las oportunidades adecuadas para ellos. En otras palabras, no pueden heredar un papel automático en el negocio. En cambio, es muy importante inculcar amor por la empresa familiar cuando los niños son pequeños, dejarlos participar en el trabajo diario y aprender el valor de la familia trabajando juntos. Utilizó su propio ejemplo, en el que empezó a trabajar allí muy joven. Su primer trabajo fue ser un "timbre humano", sentado en una pequeña silla junto a la puerta el trabajo del niño era dar la bienvenida y anunciar a los nuevos clientes.

Por el momento, el futuro de la pastelería Sobrina de las Trejas está asegurado. La sexta generación se ha embarcado activamente y se ha interesado por la pastelería, con ambas hijas directamente involucradas en el proceso de producción y comercialización, áreas en las que ya tienen habilidad e interés. En los próximos años, el sobrino y las hijas de Fermín asumirán la propiedad de la empresa familiar.



“Nos encantaría que nuestra panadería fuera multigeneracional, pero sólo si está en sus corazones, no podemos forzarlo.”

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN



- El ingrediente más importante para una sucesión exitosa es asegurar el amor de la próxima generación por el negocio. Ha dejado claro a sus dos hijos que deben intervenir para dirigir las panaderías sólo si sienten pasión por los negocios y la pastelería.



5.8 DC Thomson

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	GB	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	>250	Tamaño de la empresa - facturación	>€50m
Generación	3ª a 4ª generación	Industria (UE, códigos NACE)	Artes, entretenimiento y recreación
Entrevistado	Próxima generación	Anónimo	No

HISOTIAS DE SUCESIÓN



DC Thomson es una importante empresa de medios de comunicación en el Reino Unido con su base en Dundee, Escocia, pero también con oficinas en la famosa Fleet Street de Londres. La historia de la empresa comienza con William Thomson, que se convirtió en el propietario del negocio que publicó el Dundee Courier y el periódico Daily Argus. David Couper Thomson estableció DC Thomson en 1905 después de hacerse cargo del negocio editorial en 1884 y la empresa se expandió a partir de ese momento. De hecho, DC Thomson se convirtió en la tercera J del famoso resumen de Dundee; "Yute, Jam y Periodismo".

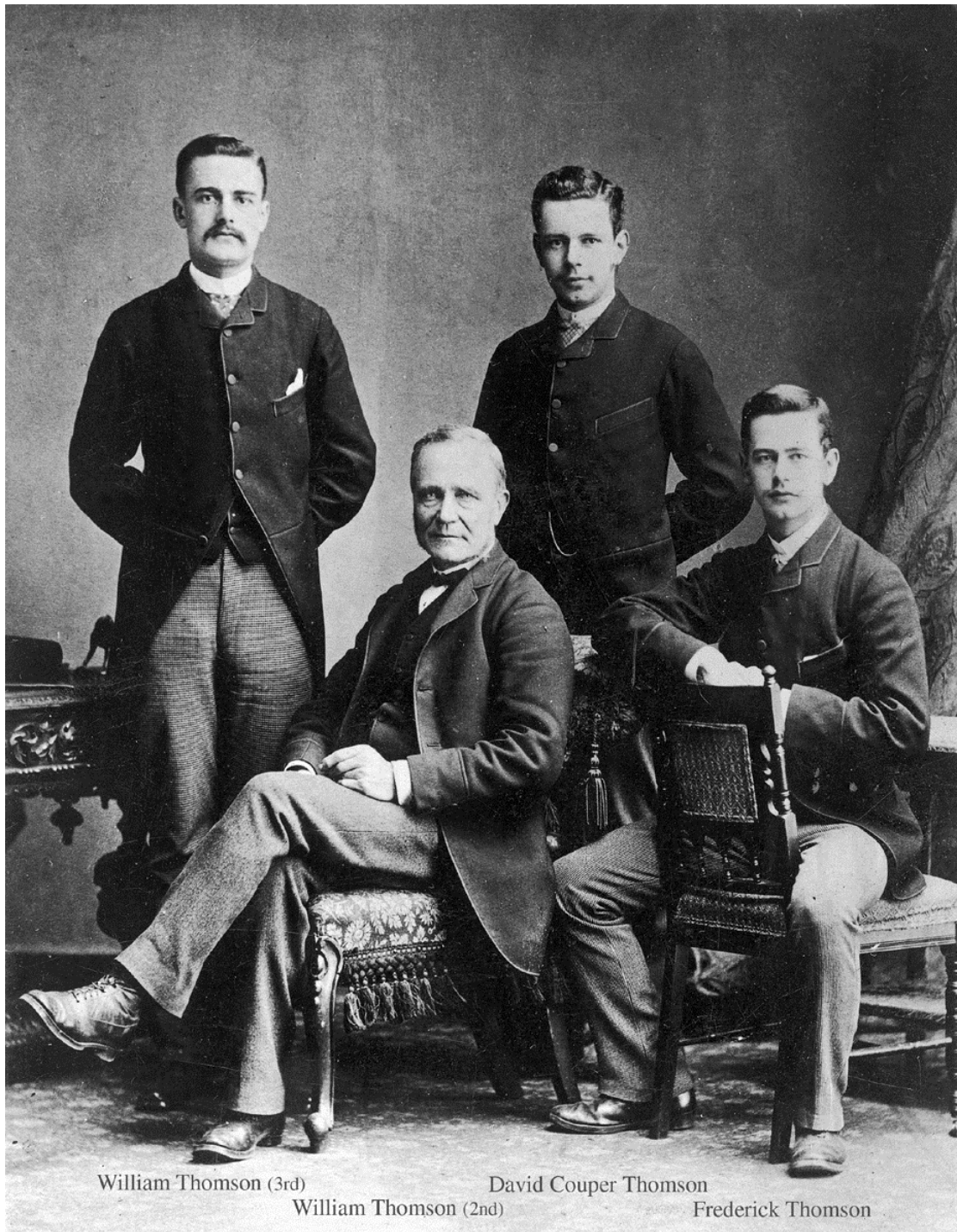
Ahora con la cuarta generación de miembros de la familia involucrados en la dirección de la empresa, y la quinta generación trabajando dentro de la empresa, DC Thomson es una importante empresa de medios de comunicación con intereses todavía en los medios tradicionales pero con un interés creciente en las oportunidades y medios digitales así como en los fideicomisos de caridad y filantropía.

Después de más de 100 años en esta gran empresa familiar, tanto la propiedad como el liderazgo han permanecido firmes dentro de la familia (100% del liderazgo y del núcleo de gobierno, 90% de la propiedad). El consejo de administración proporciona liderazgo y orientación a la empresa, al tiempo que garantiza que la cultura de la empresa y la combinación de la cultura existente y las nuevas ideas se equilibran de forma eficaz. Su responsabilidad también abarca la garantía de la coherencia y la continuidad en toda la empresa.

La sucesión se basa en la competencia y la capacidad y es el trabajo del Presidente identificar a los sucesores de la empresa familiar. Resulta interesante que la empresa cree ahora que el Presidente debería identificar al sucesor de su sucesor y no a su sucesor inmediato, lo que daría mucho más tiempo para que el proceso se desarrolle sin problemas, y también para garantizar que la sucesión se planifique con muchos años de antelación.

La dirección de la empresa también está cambiando su enfoque. Es posible que las generaciones anteriores de dirigentes hayan estado más alejadas de la escuela de liderazgo de "mando y control", pero las generaciones más recientes se han alejado de esta estructura más reglamentada y de control directo, ya que los actuales directores consideran que sus funciones consisten más en proporcionar un gobierno fuerte que en dirigir realmente la empresa. Del mismo modo, los directores son considerados ahora como "mentores" dentro de la empresa, que proporcionan orientación y asesoramiento en todos los sectores en los que se encuentra la empresa.

En cuanto a la propiedad, como se mencionó anteriormente, alrededor del 90% de la propiedad se encuentra en las diferentes ramas de la familia. En caso de fallecimiento de un accionista, se intenta mantener el equilibrio de las acciones dentro de los "grupos" familiares pertinentes. Si bien no existen requisitos legales específicos para que las acciones permanezcan dentro de la propiedad familiar, la familia intenta recomprar acciones que pueden, por ejemplo, ser donadas a través de un testamento a buenas causas locales o a organizaciones benéficas, la mayoría de las cuales probablemente preferirían el capital en lugar de la participación. La familia también tiene un mercado interno de acciones que se transfieren y se mueven, y está muy interesada en encontrar soluciones a los problemas que se producen cuando más de 200 miembros de una familia poseen una participación dentro de esta gran organización.





SECCIÓN DE APRENDIZAJE



Incluir a la siguiente generación

Los miembros de la próxima generación deberían integrarse poco a poco en la empresa trabajando en muchas funciones mientras estudian. Esto proporciona a los futuros líderes y propietarios una comprensión del trabajo real y de las funciones dentro de la empresa y muestra a los empleados que sus futuros directivos están encantados de barrer el suelo y aprender de sus compañeros.

Uno de los titulares recomendó que el proceso de sucesión podría constar de dos fases: una primera fase que podemos denominar "**fase de implicación**" (debería empezar pronto, cuando el sucesor potencial tiene 18-19 años, y tiene como objetivo entender si el sucesor potencial podría estar interesado en unirse a la empresa), y una segunda fase que podemos denominar de "**formación y evaluación**" (que se merece construir la competencia del sucesor potencial y luego evaluarlo en el trabajo).

En uno de los relatos, el titular subraya la importancia de involucrar a los hijos que no muestran interés por la empresa familiar: hay varias alternativas de propiedad para desarrollar. Los sucesores que no tienen ambiciones de desempeñar un papel operativo, podrían seguir considerándose un propietario potencial.

Integrar el proceso de sucesión en los procedimientos operativos estándar

La integración del proceso de sucesión en los procedimientos operativos estándar y la búsqueda de la identificación del sucesor segundo en la línea (el sucesor del sucesor), proporciona más coherencia y continuidad a la empresa. El proceso de sucesión debe planificarse con mucha antelación: no se trata sólo de la entrada en la empresa, sino también de las personas clave que podrían jubilarse (red de protección).

Gobernanza

Tener reglas claras para la gestión de la siguiente generación. El pacto familiar es importante como directriz para las siguientes generaciones que podrían entrar en la empresa, pero que sólo pueden asumir responsabilidades directivas en condiciones meritocráticas. La evaluación debe hacerse desde la familia y, en caso de que haya conflicto entre los miembros de la familia, por una "comisión externa".

No tengas miedo de contratar a gestores o miembros del consejo de administración externos

Es importante entender que es poco probable que una familia cubra todas las competencias necesarias para dirigir una empresa de gran éxito. Teniendo esto en cuenta, contar con gestores externos que cubran las áreas especializadas, como las finanzas, para compensar las carencias de competencias dentro de la familia.

Contar con un presidente del consejo de administración externo, no familiar, permite abordar eficazmente las diferencias de opinión y los conflictos entre los miembros de la familia.

En cuanto a los recursos externos, Cosimo de la historia 5.3 ha experimentado que los mejores recursos conocen tanto la empresa como la familia. Destacó la importancia de identificar a las personas que tienen un profundo apego a la empresa.

Según la historia 5.8, cuando los directores se implican más en la gobernanza que en la gestión directa de la empresa, se ofrecen oportunidades para tener una visión más estratégica y de alto nivel de la empresa y sus oportunidades futuras.

Mantener la objetividad y un frente unido

Puede ser difícil para los miembros de la familia llegar a acuerdos sobre temas que generen cambios, como una sucesión o la redacción de los estatutos familiares. En estas situaciones, es importante mantener la objetividad. Un titular lo describe como "morderse la lengua" cuando no se está de acuerdo con una decisión y tener la capacidad de dar un paso atrás.

También es importante recordar que lo más probable es que todos los miembros de la familia tengan el mismo objetivo: que la empresa tenga éxito. Cosimo, de la historia 5.3, sugiere que hay que centrarse exclusivamente en el interés de la empresa y en la continuidad del negocio, dejando de lado las necesidades personales.

Voluntad de continuar de forma muy decidida

Cuando se produce un relevo generacional, es necesario que la familia cuente con alguien dispuesto a afrontar todo lo que conlleva una sucesión, incluidas las cargas e inconvenientes. Con la propiedad y el liderazgo de la familia vienen tanto los privilegios como la responsabilidad, las oportunidades y los retos, la riqueza y las expectativas.

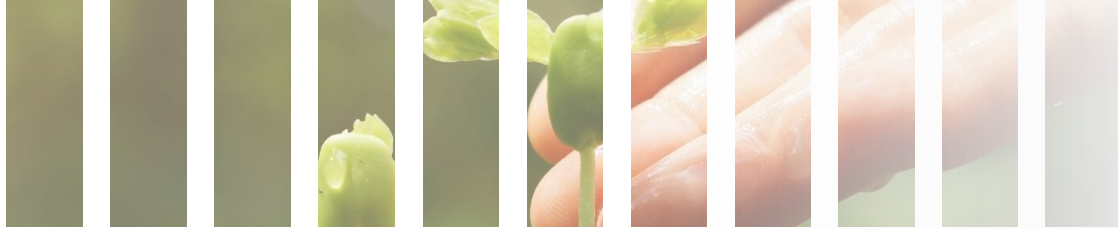
Crear un mercado interno para comprar y vender acciones dentro de la familia

La creación de un mercado interno de acciones familiares ofrece a los accionistas la oportunidad de liberar capital cuando lo necesiten y mantiene esas acciones dentro de la estructura de propiedad familiar. Esto requerirá algunas normas y reglamentos para gestionar el mercado interno, como las fechas para anunciar la venta, las normas de quién puede comprar, la fijación del precio, etc.

Innovación y nuevas capacidades

Algunas empresas familiares han experimentado que la nueva gestión externa ha aportado nuevas capacidades, innovación y estrategia a la empresa. Es importante equilibrar lo existente (en términos de recursos humanos, pero también la historia de la empresa familiar) con lo nuevo: "para la familia es fundamental mantener y defender el corazón y el alma de la empresa, al tiempo que se introducen nuevos gestores procedentes de empresas multinacionales". El poder de la colaboración multigeneracional que puede proporcionar un mejor camino para el negocio y la empresa ha mejorado tanto en términos de tamaño como financieros.





ACCIONES A CONSIDERAR



Asegúrese de que trabajar en la empresa es la opción correcta para usted

Cuando hemos pedido tanto a los propietarios actuales como a los sucesores que aporten una pregunta de reflexión para alguien que se enfrenta a un proceso de sucesión, una respuesta recurrente ha sido "¿*realmente quieres asumir el control del negocio con todo lo que ello conlleva?*".

Como joven puede ser difícil saber qué quieres hacer en el futuro, y responder a una pregunta tan importante puede ser un reto.

Un ejercicio que puede ayudarte a identificar qué dirección quieres tomar con tu carrera es el modelo Ikigai. La idea de "Ikigai" procede de Japón y se traduce en "razón de ser".

El modelo ilustra que hay diferentes aspectos que deben darse para experimentar la plenitud. Así, la motivación financiera o el sentido del deber no deben ser el único factor de motivación para hacerse cargo de la empresa familiar. Basta con que respondas a las preguntas del modelo, y puede que te ayude a darte cuenta de si entrar en la empresa familiar es la decisión correcta para ti.



Coaching

Considere la posibilidad de contratar a un coach o a un mentor para que le apoye en el proceso de sucesión. Con una promesa de sucesión en la propiedad incumplida desde hace tiempo, Petr jr. de la historia 5.2. tuvo miedo de sacar el tema durante varios años para no iniciar conflictos. Para aumentar su confianza en estos asuntos, contrató a un entrenador personal. Al principio desconfiaba de la idea de un entrenador personal, pero finalmente considera que esta medida es muy útil.

Desarrollar un programa de formación para la siguiente generación

Un programa de formación en el que los sucesores sigan de cerca al propietario/director en funciones puede ser una valiosa oportunidad de aprendizaje y una gran forma de darse cuenta de lo que se necesita para dirigir la empresa. Las prácticas o los puestos de aprendizaje también pueden ser una excelente manera de que los sucesores conozcan las distintas áreas de negocio de la empresa y de que la empresa conozca al sucesor.

Dejar claras las nuevas funciones a los empleados

Petr, de la historia 5.2, destacó la importancia de comunicar a los empleados el cambio en la dirección general para que sepan a quién dirigirse en cuestiones empresariales. Para evitar cualquier malentendido, Petr anunció durante una de las reuniones periódicas que a partir de ese momento todos los asuntos de la empresa debían tratarse con Petr jr. y que él ya no se ocupaba del flujo de la empresa.

Hablar de la sucesión con tiempo

Hable de la sucesión con antelación para que no sea una sorpresa y deje a las personas en situaciones para las que no están preparadas o que no desean.

Modelo de negocio y gestión del cambio

Esté abierto a reconsiderar todo el modelo de negocio de forma regular (cada 6-7 años) y a replantear la estructura organizativa: es importante tener un plan a medio-largo plazo. La capacidad de cambiar y transformar el negocio puede ser una capacidad vital para sobrevivir como empresa familiar a lo largo del tiempo. Ser una empresa familiar, pero no necesariamente la misma empresa del fundador.

Contratar empleados jóvenes

Cosimo, de la historia 5.3., considera que los jóvenes tienen una gran energía y una perspectiva innovadora, aunque no tengan experiencia. Le parece crucial para la supervivencia de la empresa tener siempre empleados jóvenes que aporten ideas nuevas y frescas.



REFERENCIAS



[1] Haag, Kajsa, Rethinking family business succession: from a problem to solve to an ongoing practice, 2012, JIBS Dissertation Series, ISSN 1403-0470 ; 82

[2] Myers, Chris. "How To Find Your Ikigai And Transform Your Outlook On Life And Business." Forbes Magazine, 23 Feb. 2018, www.forbes.com/sites/chrismyers/2018/02/23/how-to-find-your-ikigai-and-transform-your-outlook-on-life-and-business/?sh=79228eac2ed4



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



INSTITUT
INPRO



EFB EUROPEAN
FAMILY
BUSINESSES



Family
Business
Norway



CEntro Diffusione Imprenditoriale Toscana

www.sufabu.eu

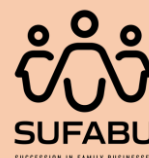


Association of Small and Medium-sized
Enterprises and Crafts of the Czech Republic

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.