



SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

EJEMPLOS DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

⑥ EL SÍNDROME "STICKY BATON"



INTRODUCCIÓN AL TEMA



Muchos propietarios de empresas familiares se consideran uno más en una larga línea de propietarios en la que el testigo se transmite entre generaciones. Es similar a una carrera de relevos en la que el testigo pasa de un corredor a otro. A diferencia de las carreras de relevos, cuando se trata de una empresa familiar no hay una línea de meta decidida de antemano. El propietario que lleva el "testigo" debe hacer todo lo posible para cuidar y mejorar la empresa antes de pasar el testigo a la siguiente generación.

En algunos casos de sucesión, a la generación que tiene el control le resulta difícil ceder la propiedad y el liderazgo a la siguiente generación. *"¿Cuándo es el momento perfecto para pasar el testigo? El trabajo es tan divertido, ¿por qué retirarse? ¿Cómo encontrar un momento adecuado tanto para la generación en el poder como para la siguiente?"*. Esto es especialmente difícil en las empresas familiares con una gobernanza débil. La falta de cambios puede llevar a la siguiente generación a desincentivarse y a perder la pasión por la empresa familiar. La generación que tiene el control también puede estar tan centrada en no dejar de lado el poder que acabe perjudicando a la empresa o a las relaciones familiares.

Puede ser difícil para la siguiente generación entablar un diálogo con la generación que tiene el control, ya que no quieren socavar a sus generaciones mayores, a menudo directamente relacionadas. Los propietarios que tienen el control también pueden limitar a la siguiente generación para que adquiera experiencia en diversos puestos de gestión, así como para que adquiera la experiencia y las habilidades necesarias tanto dentro como fuera de la empresa. Cuando finalmente se produzca una sucesión, la siguiente generación podría no tener el conjunto de habilidades correctas para ser un sucesor adecuado.

Según una encuesta de PWC [2], el 40% de los líderes empresariales de EE.UU. se muestra reacio a ceder el control a la siguiente generación. En este proyecto tenemos una historia para ilustrar el reto del síndrome sticky baton.

Lista de historias:

6.1 El propietario no quiere abandonar la empresa

p. 2



6.1 El propietario no quiere abandonar la empresa

CATEGORIZACIÓN



Nacionalidad	Noruega	Opciones de sucesión	Sucesión familiar
Tamaño de la empresa - personal	>50	Tamaño de la empresa - facturación	>€50m
Generación	2ª a 3ª generación	Industria	Bienes inmuebles Transporte
Entrevistado	3ª generación	Anónimo	Sí

HISTORIA DE SUCESIÓN



Para esta historia se entrevista al hijo del propietario de una empresa al que le resulta difícil dar un paso atrás y dejar que la siguiente generación asuma la dirección. La empresa se fundó en los años 30 y pasó a la segunda generación a raíz de una muerte repentina del propietario fundador. Debido a ello, el propietario de la segunda generación no tiene experiencia en la planificación de la sucesión, por lo que no ha sabido cómo transferir y desprenderse del negocio familiar. Se hizo cargo de la empresa a los 24 años y se mantuvo en la posición de liderazgo durante más de cincuenta años. Por ello, su identidad está profundamente ligada a la de la empresa familiar. La segunda generación también fue emprendedora; desarrollando la empresa en un grupo de compañías dentro de los sectores inmobiliario, pesquero y de transporte de mercancías.

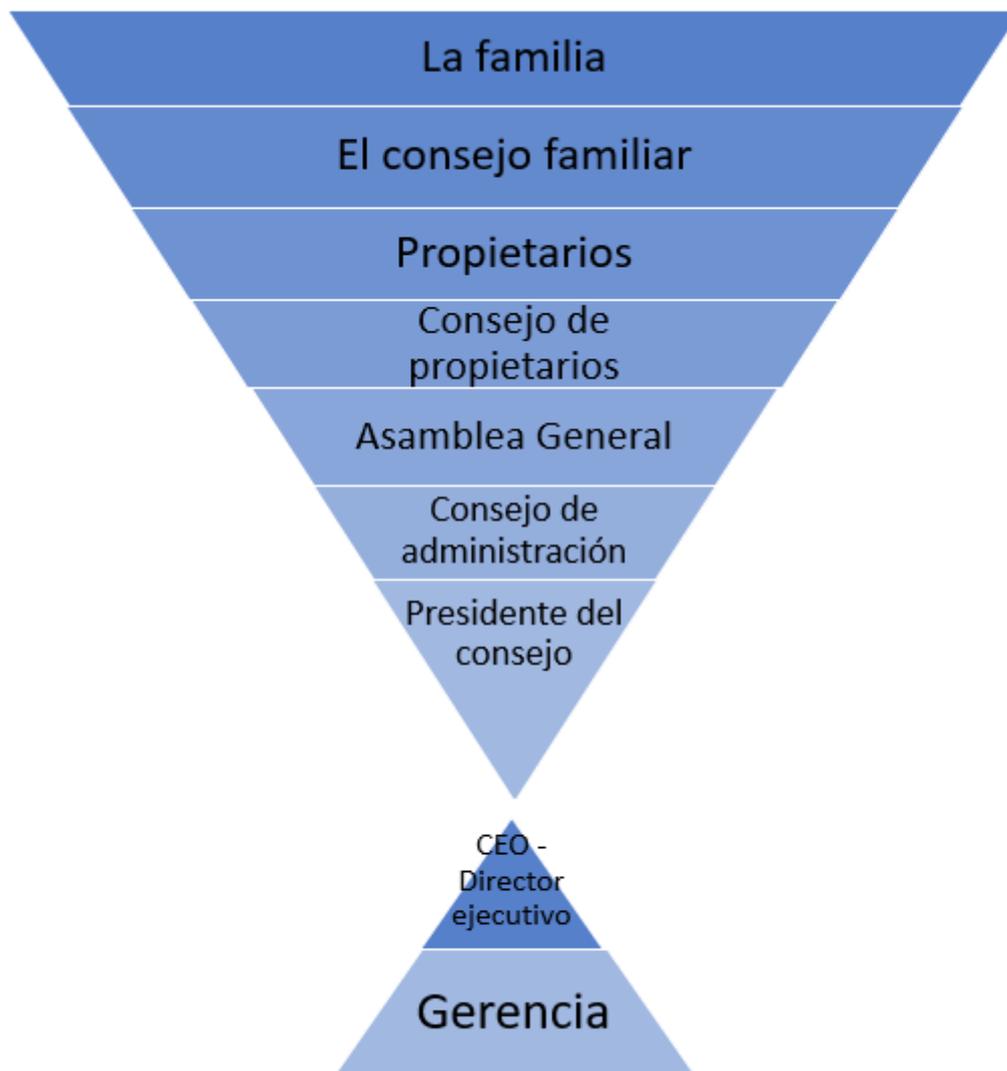
A principios de la década de 2000, la tercera generación recibió una posición minoritaria de acciones, basándose en las recomendaciones de los asesores fiscales. Los tres hermanos fueron invitados a formar parte del consejo de administración junto con su padre y un abogado externo. En ese momento, no había un plan claro sobre los términos de la sucesión, excepto la creencia de que el negocio debía pasar a la siguiente generación en algún momento. El propietario de segunda generación tenía la idea de que la sucesión sucedería "por sí sola", como había sucedido cuando tomó él el relevo de su tío. Sin embargo, la sucesión no resultó ser el proceso sencillo que cabría esperar. Los hermanos se incorporaron con el tiempo en la gestión de las reuniones del consejo, pero siendo propietarios, siguieron otras trayectorias profesionales durante años. De nuevo, como resultado de una regulación fiscal temporal en Noruega a principios de 2000, el consejo tomó la iniciativa de reorganizar el negocio en una estructura de consorcio. Esto llevó a una división más clara de las funciones y también a la rotación de la presidencia del consejo entre la segunda y la tercera generación.

No fue hasta 2016, a sus casi 80 años, cuando el padre empezó a hablar de la jubilación y quiso transferir la mayoría de las acciones a la siguiente generación. Después de haber sido apartado de la actividad operativa, el hermano mayor comenzó a asumir la responsabilidad de la parte inmobiliaria de la empresa familiar. Fue el primero de la tercera generación en asumir una posición de liderazgo a nivel operativo en sus negocios. Durante un corto periodo de tiempo, esta incorporación coincidió con un cambio generacional en la parte operativa del negocio de transporte. Y durante un par de años, el hijo asumió la responsabilidad y, con la ayuda de varios ayudantes externos, negoció y pasó a ocupar el puesto de director general del negocio de transporte.

El hijo, que había cursado un máster en administración de empresas, incorporó conscientemente la teoría del liderazgo que aprendió durante su formación para conseguir una relación más estrecha con los empleados, creando un equipo de liderazgo. En la entrevista expresó que estaba contento por el hecho de tener experiencia previa en liderazgo y haber dirigido previamente su propio negocio, lo que le capacitaba para afrontar esta responsabilidad.

La introducción de un modelo desarrollado por la fundadora de FBN Suecia, Annelie Karlsson, se convirtió en un avance para el inicio de un verdadero cambio generacional. El padre y el hijo acordaron intercambiar sus cargos de director general y de presidente de la junta directiva. De este modo, se mantuvo la segunda generación en el cargo, pero al mismo tiempo se comprometió y trasladó la responsabilidad y la autoridad a la tercera generación. Esto ayudó al padre a darse cuenta de que podía seguir teniendo una gran influencia en la empresa sin ser un líder operativo.

El triángulo superior representa el ámbito de la gestión, que se ocupa de establecer la visión general de la empresa, desarrollar estrategias y tomar decisiones de gran importancia. Y muestra los diferentes niveles de compromiso que pueden tener los propietarios sin ser operativos. El triángulo inferior representa la dirección ejecutiva, implicada en la toma de decisiones operativas diarias, a un nivel más detallado. El padre aceptó pasar del nivel operativo, implicado en el día a día de la empresa, al nivel directivo, convirtiéndose en presidente del consejo de administración, y el hijo se convirtió en director general de la empresa operativa.



Desde que la tercera generación asumió la dirección operativa se produjeron varios cambios. Contrataron a un presidente externo del consejo de administración, además de utilizar su propia cadena de contactos para conectar con varios organismos que pudieran ayudarles en la transición. Además, ambas hermanas han empezado a trabajar progresivamente en la empresa familiar a nivel operativo, principalmente con la gestión y el desarrollo de los inmuebles. También han apoyado las iniciativas de cambio a través de sus puestos en los consejos de administración, tanto en la empresa matriz como en las filiales. Todo esto ha sido imprescindible para el éxito de la empresa a través del proceso de sucesión.

El siguiente paso en el proceso de sucesión fue llegar a un acuerdo de jubilación con el director general de la empresa naviera, que había trabajado en ella durante más de 30 años. Esto resultó ser un proceso difícil, pero después de mucho trabajo han llegado a un acuerdo con el nuevo director general, y el actual se mantendrá en un segundo plano y se jubilará en un par de años.

Mientras se consultaba a un cazatalentos para encontrar un nuevo candidato que asumiera el puesto de director general, el hijo se enfrentó a la pregunta de por qué no quería asumir él mismo el cargo. Aunque otros le habían sugerido la idea, hasta ese momento no se había considerado a sí mismo como un candidato válido. Este sería el punto de inflexión para la participación de la familia en la parte operativa de su negocio.

Según la familia, es fundamental no obsesionarse con seguir un plan detallado de sucesión. Siempre habrá una serie de coincidencias que hay que reconocer y aprovechar cuando aparecen. El éxito llegará si uno está abierto y preparado para responder a estas oportunidades cuando se presenten. Para prepararse, es vital que la siguiente generación se introduzca en la empresa familiar a nivel de propiedad cuando sean jóvenes adultos. De este modo, tienen tiempo para madurar en los roles de propiedad descritos en el modelo. Tener uno o varios hermanos con interés y comprensión de la empresa y la gestión, facilitará que la siguiente generación asuma el papel de agente de cambio y lidere el proceso de cambio generacional. Está claro que, gracias a sus estudios sobre sucesiones en empresas familiares durante su MBA y a sus experiencias de liderazgo en general, el hijo se había dotado de la capacidad de identificar y responder a las oportunidades de forma productiva, lo que le permitió actuar a su debido tiempo.



REFLECTION QUESTIONS



- Si eres la siguiente generación que está esperando que la anterior inicie la conversación sobre la sucesión. ¿Puedes tomar la iniciativa?
- ¿Puedes ser tú el agente del cambio en tu familia?



PUNTOS DE APRENDIZAJE

Mantener a los empleados de confianza

Mantenga a los empleados de confianza que llevan muchos años en la empresa y que realmente conocen los valores y las aspiraciones de la empresa, como el abogado y el auditor de larga duración en este caso.

La sucesión no es un proceso lineal

Es importante tener paciencia y ser consciente de que una sucesión no es un proceso lineal. Por término medio, el proceso de sucesión dura entre 10 y 15 años desde el momento en que la generación más antigua empieza a hablar de hacerse a un lado. Mientras tanto, uno tiene que seguir sus propios intereses y aspiraciones profesionales, sin dejar de estar disponible en caso de que ocurra algo que haga que la generación mayor se haga a un lado.

No hay que tener miedo a cambiar la dinámica familiar

Es importante no quedarse atrapado en el papel de niño en las interacciones con los familiares mayores. Es una respuesta natural, pero es crucial salir de este papel y hacerse cargo del propio éxito. Si la generación mayor se niega a colaborar y responde negativamente a los esfuerzos de las generaciones más jóvenes, alguien de la generación más joven tiene que tomar la iniciativa, y el cambio se producirá de forma orgánica.

Construye tu CV para ser un sucesor relevante

Adquiera una formación y una experiencia laboral relevantes para convertirse en el mejor propietario posible. Nacer en el seno de una empresa familiar ofrece la ventaja de obtener inconscientemente conocimientos del sector y una comprensión del negocio desde una edad temprana. Aproveche este conocimiento tácito con el conocimiento externo de las universidades. Adquirir experiencia laboral en otras empresas es relevante tanto para aprender de ellas como para mejorar tu credibilidad como activo de la empresa familiar, tanto para ti como para los demás.

Mantener la formación

Hay que estar en continua búsqueda de conocimientos y esfuerzos educativos para convertirse en los mejores propietarios posibles.

Mantener informada a la generación senior

La mejor manera de facilitar el proceso a la generación mayor es mantenerla informada y comprometida durante todo el proceso de sucesión y después.



ACCIONES A CONSIDERAR



Educación

La educación puede servir como fuente de inspiración y puede ayudar a desarrollar un sentido de confianza en los asuntos relacionados con la empresa familiar. La edad no debe ser un factor limitante para buscar una mayor educación. Puede ser cualquier cosa, desde un breve programa de liderazgo como el que ofrece el Instituto para el Desarrollo de la Gestión en Suiza, o la realización de un MBA ejecutivo.

También es valioso adquirir una formación dentro o fuera de la empresa familiar, ya sea a través de la experiencia laboral o como propietario. Aprender activamente de las diferentes partes de la pirámide de la propiedad y/o en la empresa permitirá una visión inestimable de la responsabilidad de ser propietario y de dónde podría encajar la siguiente generación.

Reuniones familiares

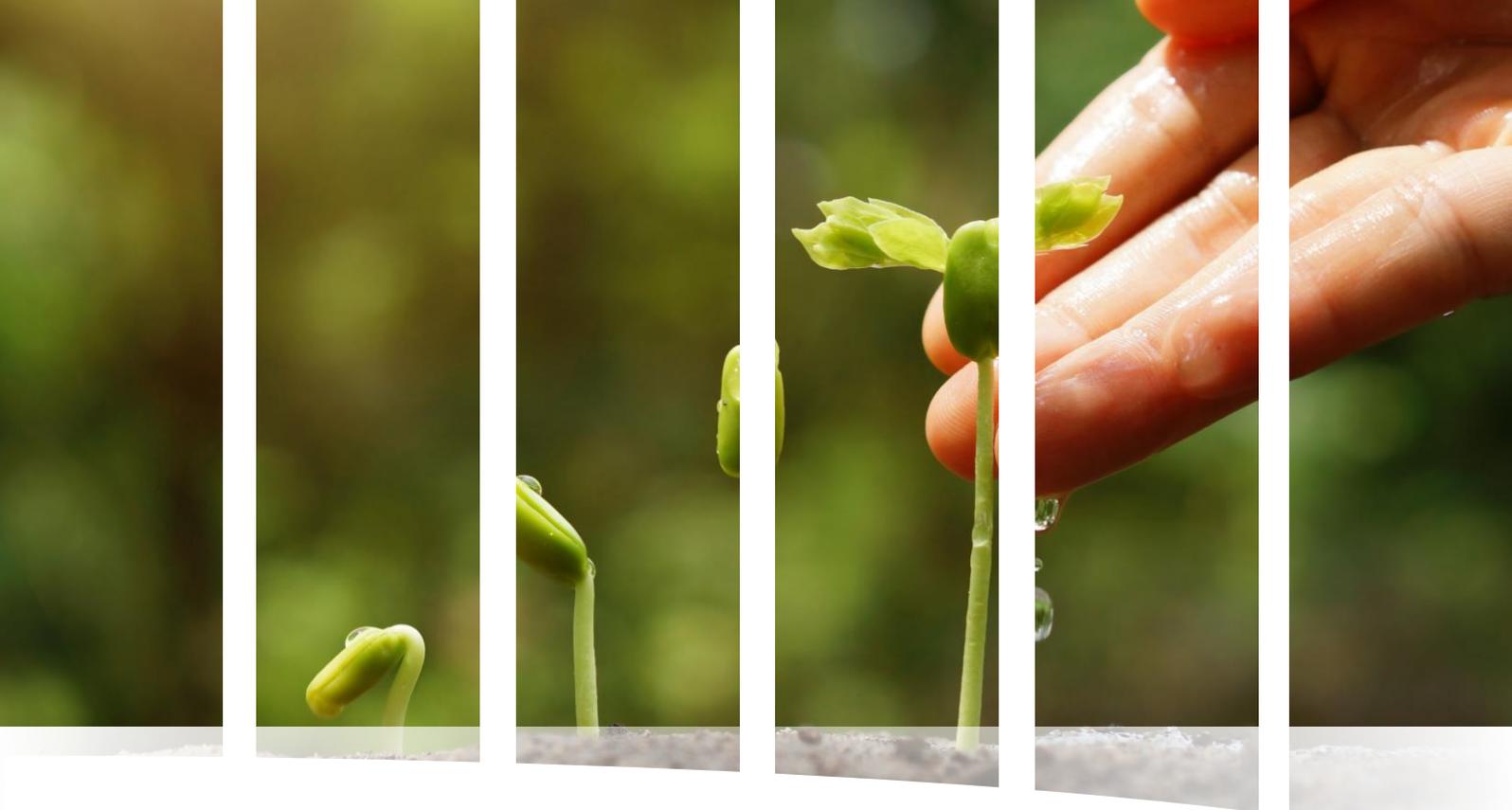
Establezca reuniones familiares periódicas para fomentar la confianza entre generaciones y discutir la sucesión. Utilice la participación en el consejo de administración como propietarios u observadores como escenario para ello. Además, celebre debates sobre la propiedad fuera de los ámbitos formales con la familia presente, si es posible. Esto también podría incluir actividades de formación en las que la generación más veterana instruya a la más joven sobre la empresa, o en las que se invite a expertos externos para que instruyan a toda la familia sobre temas como la comprensión financiera o la sostenibilidad.



REFERENCIAS



- [1] <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/nextgen-survey-2016/sticky-baton-syndrome.html>
- [2] <https://viod.vn/annualforum2019/wp-content/uploads/2019/12/3.2.-Challenges-for-NextGen-in-driving-the-Family-Business-directions.pdf>
- [3] “EPISODE 57 – GAINING EXTERNAL EXPERIENCE” [1] (Keyt, Andrew, 2019). <https://fambizpodcast.com/episode57/>
- [4] “How to succeed with succession of ownership in a Norwegian family business”, (Høyskel, Herman, 2019). MBA. University of Reading.
- [5] “I will run business until I die, then I’ll decide what I’ll do” (Karlsson, Anneli, 2013)



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.